

Katri Liukkonen

”EN JAKSA KUUNNELLA TURHUUKSIA”
Stressin heijastuminen johtajan vuorovaikutukseen ja
yrityksen organisaatiokulttuuriin

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta
Viestinnän pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Katri Liukkonen: "En jaksa kuunnella turhuuksia" – Stressin heijastuminen johtajan vuorovaikutukseen ja yrityksen organisaatiokulttuuriin
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2020

Onnistunut vuorovaikutus on yksi johtajan tärkeimpiä työkaluja ja vuorovaikutuksen avulla johtajat rakentavat avointa ja luottamukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria. 2020-luvun johtajuudessa keskeisiä elementtejä ovat muun muassa arvojohtaminen, alaisten kannustaminen, tunteiden huomioiminen, vapaus ja vastuu. Johtamistyön fokus on siirtynyt asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseksi ja tätä ihmisten johtamista johtajat toteuttavat vuorovaikutussuhteiden avulla. Johtajan työ pitää sisällään kuitenkin monia stressitekijöitä, joiden heijastumista johtajan vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä ei ole juurikaan tutkittu.

Tässä tutkielmassa tutkitaan, kuinka johtajien kokemaa stressiä heijastuu työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja johtajan rooliin organisaatiokulttuurin rakentajana. Tutkielmassa aihetta lähestytään modernin johtajuusteorian näkökulmasta, jolloin johtajuus nähdään aktiivisena toimintana sen sijaan, että johtajuus olisi tiettyjä persoonallisuuden piirteitä. Modernin johtajuuden teorioista erityisesti autenttinen johtaminen ja eettinen johtaminen ovat tutkielman keskiössä, sillä niissä molemmissa aktiivinen ja onnistunut johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on tärkeässä roolissa. Tutkielman aineisto koostuu 88 suomalaisen johtajan kokemuksista, jotka kerättiin verkkokyselylomakkeella ja laadullinen aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Tutkimustulokset antavat lisätietoa suomalaisesta johtajuudesta sekä stressin heijastumisesta työyhteisöön.

Tutkielman tulosten mukaan suomalaiset johtajat toteuttavat työssään arvojohtamista. Työtä määrittävät arvot ovat suurelta osin samoja kuin modernissa johtajuusteoriassa. Tuloksissa kuitenkin selvisi, että stressi heikentää johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta monella tapaa. Stressi heikentää erityisesti johtajan kykyä kuunnella ja tuntea empatiaa alaisia kohtaan. Lisäksi tulosten mukaan stressi lisää johtajien negatiivisuutta ja aiheuttaa vuorovaikutustilanteiden välttelyä. Tuloksissa ilmenee, että stressi aiheuttaa johtajille arvoriistiriitaa ja hankaloittaa johtajan työtä, kun vuorovaikutus alaisten kanssa heikentyy ja stressi johtaa arvojen vastaiseen käyttäytymiseen. Stressi kuormittaa suomalaisia johtajia, mikä saa heidät oireilemaan vuorovaikutustilanteessa ja luo johtajan työlle ristiriidan, jossa omat arvot ja tavoitteet työlle törmäävät stressin oireiden ja seurausten kanssa.

Avainsanat: Johtajuus, stressi, vuorovaikutus, organisaatiokulttuurin rakentaminen, johtamisviestintä, ammatillinen vuorovaikutus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

1 JOHDANTO	5
2 JOHTAJAN TYÖ	8
2.1 Johtaja organisaatiokulttuurin rakentajana.....	8
2.2 Moderni johtajuus	11
2.2.1 Autenttinen johtajuus	13
2.2.2 Eettinen johtajuus.....	15
3 VUOROVAIKUTUSTAITOT JOHTAJAN TYÖSSÄ.....	17
3.1 Johtajan vuorovaikutus	17
3.2 Johtajan itsesäätelytaidot ja tunnetaidot.....	18
3.3 Selkeys, suoruus ja argumentointi	21
3.4 Kuunteleminen	22
4 STRESSI	25
4.1 Mitä stressi on?	25
4.2 Stressi ja työelämä	26
4.3 Stressi vuorovaikutuksen heikentäjänä	28
4.4 Stressi ja johtajuus	30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
5.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	33
5.2. Aineistonkeruu ja tutkimuseettiset lähtökohdat.....	35
5.3 Aineiston analyysi.....	37
6 TULOKSET	39
6.1 Johtajan arvot ja organisaatiokulttuurin rakentaminen	39
6.1.1. Johtajan arvot ja arvoviestintä.....	39
6.1.2 Johtaja ja organisaatiokulttuuri	41
6.1.3 Luottamus johtajaan.....	44
6.2 Johtajan keskeisimmät vuorovaikutustaidot	46
6.2.1 Kuunteleminen	46

6.2.2 Empatia ja tunteiden tunnistaminen.....	48
6.2.3 Argumentointi ja selkeä viestintä.....	50
6.2.4 Kannustaminen ja motivointi	51
6.3 Johtajan työ ja stressi	51
6.3.1 Johtajan kokema stressi.....	52
6.3.2 Stressin heijastuminen organisaatiokulttuuriin	54
6.3.3 Stressin heijastuminen vuorovaikutustilanteisiin.....	57
7 POHDINTA	61
7.1 Tulosten tarkastelu	61
7.2 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	70
KIRJALLISUUS.....	74
LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Muutokset ovat yrityksissä arkipäivää: kilpailu, uudistuva teknologia ja ennalta arvaamattomat talouden käännteet luovat organisaatioille jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön. Tämän päivän organisaatioissa ja jatkuvassa muutoksessa hyvä johtaminen ja johtajan vuorovaikutusosaaminen ovat keskeisässä asemassa. Muutokset asettavat haasteita myös johtajien omalle osaamiselle ja stressinsietokyvyille. (Rouhiainen 2005, 32.) Tässä tutkielmassa perehdytään johtajan kokemaan stressiin ja sen vaikutuksiin työpaikan vuorovaikutussuhteissa. Erityisessä tarkastelussa on johtajan ja hänen alaisensa suhde.

Työyhteisön hyvinvointi rakentuu monista eri palasista. Johtaja ja hänen tapansa toimia ovat yksi työhyvinvointiin vaikuttava asia. Johtajuus rakentuu suhteessa alaisiin ja johtajan käytös toimii esimerkkinä työyhteisössä. Johtajan työkalupakissa palautumisen taidot ja stressinsietokyky ovat oleellisia, koska suurin osa johtajan työstä tapahtuu tänä päivänä vuorovaikutuksessa – on tavoitteisiin kannustamista, tehtävien delegoimista, työntekijöiden motivoimista ja tilanteen hahmottamista. Kun vuorovaikutus työntekijöiden kanssa heikkenee, koko työyhteisön työstä suoriutuminen kärsii. Hyvä johtajuus onkin organisaatioiden toimivuuden lisäksi tärkeää erityisesti työntekijöiden henkilökohtaisen motivaation ja kehittymisen vuoksi (Lyons & Schenider 2009, 746).

Työ ja terveys Suomessa 2012 -selvityksen (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013) mukaan johto on entistä enemmän kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Myös mediassa johtamisen merkitys on saanut runsaasti palstatilaa viime aikoina. Johtaminen onkin eräänlaisessa muutoksessa, sillä asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtaminen on tärkeämpää kuin aikaisemmin. Yhä enemmän organisaatioissa kiinnitetään huomiota työhyvinvoinnin lisäämiseen. Tässä tutkielmassa johtajuutta katsotaan funktionaalisena toimintana, jossa johtajuus on aktiivista toimintaa, jota voidaan opetella ja kehittää. Myös tämän päivän johtajuustutkimuksessa johtajuus nähdään vuorovaikutussuhteena, jossa johtajan tehtävänä on luoda alaisille työympäristö, jossa työn puitteet ovat mahdollisimman hyvät ja työntekijät pääsevät hyödyntämään osaamistaan (Manka 2016).

Lehdistä saamme vähän väliä lukea kohuista, joita johtajat ovat aiheuttaneet epäeettisellä tai sopimattomalla käytöksellään. Näiden tapahtumien johdosta johtajuuden eettisyys, autenttisuus, luotettavuus ja anteeksianto ovat nousseet yhä tärkeämmiksi toimintatavoiksi. (Raj 2015, 101.) Tässä

tutkielmassa modernia, tämän päivän johtajuutta tarkastellaankin eettisen ja autenttisen johtajuusteorian läpi, joissa keskistytään johtajan toimintaan, ei niinkään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Aikaisempi johtajuustutkimus (Kouzes & Posner 2012; Johansson, Miller & Hamrin 2013) on keskittynyt suurimmalta osalta johtajuustyylien kuvailemiseen ja siksi on lisättävä tietoa myös siitä, millaista todellisuutta johtajat itse kokevat toteuttavansa organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Tämän tutkielman tarkoituksena onkin selvittää, miten johtajat itse kokevat stressin vaikuttavan heidän omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseensä sekä työyhteisön organisaatiokulttuuriin.

Stressillä on moninaisia vaikutuksia sekä yksilöön että yhteisöön. Yksilötasolla stressin vaikutukset näkyvät psyykkisinä ja fysiologisina ongelmina, jotka heijastuvat negatiivisesti henkilön käytökseen ja terveydentilaan. Organisaatiotasolla stressi oireilee poissaoloina, presenteeisminä eli työkyvyttömänä tai sairaana läsnäolosta ja tapaturma-alttiutena. Edellä mainittujen ongelmien hoito tietää kustannuksia yrityksille ja yhteiskunnalle. (Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis 2011, 12–13.) Johtajat altistuvat työssään monenlaisiin stressiä aiheuttaviin olosuhteisiin. Kiire, muutokset, eri tahojen odotukset ja tulospaineet tuovat johtajuuteen kulman, jossa stressinsietokyky punnitaan. Stressin tarkoitus on pelastaa uhkaavasta tilanteesta. Sen avulla selvittää hetkellisestä painetilanteesta, mutta se kaventaa katsontakykyä ja tappaa luovuutta. Tässä tutkielmassa perehdytään erityisesti siihen, miten stressi näkyy johtajan vuorovaikutussuhteissa, sillä pitkittyneessä stressitilassa henkilö on usein ärtynyt, turhautunut, huonomuistinen ja levoton. Myös tunteiden tulkinta ja säätely kärsivät, ja stressaantuneena muista eristäytyminen tuntuu hyvältä ratkaisulta. (Manka 2016.)

Stressin oireet voidaan olettaa heikentävän työpaikan vuorovaikutusta. Avoin vuorovaikutus on tärkeä osa koko organisaation hyvinvointia ja siksi on tutkittava, miten johtajat näkevät oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä rakentavan koko organisaation vuorovaikutuskulttuuria. Voidaan myös olettaa, että stressaavissa tilanteissa vuorovaikutuksen laatu ja johtaminen muuttuvat, ja siksi on oleellista selvittää, miten refleктоivatko johtajat käyttäytymistään stressaantuneina ja mitä vuorovaikutukselle tapahtuu stressaavissa tilanteissa.

Tämä tutkielma tulee osaltaan lisäämään tietoa siitä, miten stressi heijastuu työpaikan organisaatiokulttuuriin ja näkyy vuorovaikutussuhteissa johtajan ja alaisen välillä. Tutkielman tarkoituksena on tieteellisin keinoin herätellä johtajia palautumisen tärkeyteen ja itsereflektioon sekä huomaamaan stressin aiheuttamat johtajan työtä heikentävät elementit ja ilmiöt.

Tässä tutkielmassa käytetään sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä, jotka Kotimaisten kielten keskus (Kotus) on määritellyt vuonna 2019. Johtamisasemaan viittaava ammattinimike on tässä tutkielmassa johtaja sekä joihinkin aikeisempiin tutkimuksiin viitaten esihenkilö, kun halutaan korostaa valta-asemaltaan vähäisemmän työntekijän johtamisasemaa. Tutkielman tuloksissa johtajalla tarkoitetaan sekä virallisessa johtaja-asemassa olevia henkilöitä että esihenkilöposition omaavia pienemmässä valta-asemassa olevia johtajia. Yhteistä heille on kuitenkin se, että omalla toiminnalla he pyrkivät vaikuttamaan alaisten töihin ja suoriutumiseen. Tutkielman liitteenä olevassa kyselylomakkeessa on käytetty esimies-sanaa, koska kysely on tehty ennen kuin Kotuksen määrittelemät sukupuolineutraalit nimikkeet julkaistiin.

2 JOHTAJAN TYÖ

Johtajuutta on ilmennyt läpi historian – aina siitä lähtien kun yhteiskunnassa on ollut jonkinlaista järjestäytynyttä toimintaa. Johtajuutta on kuitenkin tutkittu vasta 1900-luvulta alkaen. Erityisesti tällä vuosituhannella johtajuuden tutkimus on siirtynyt johtajakeskeisestä ajattelusta suhdekeskeisemmäksi, jolloin ajatellaan, että johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Johtajuuden, aivan kuten vuorovaikutuksenkin, tutkiminen on kuitenkin vaikeaa, koska se ei ole objektiivisesti mitattavissa oleva ilmiö. (Ropo 2011, 191–192.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellän johtajan roolia organisaatiokulttuurin rakentajana ja lähestyn johtajuutta funktionaalisen, eli toimintakeskeisen ajattelun kautta. Lisäksi tiivistän, minkälaista johtajuutta tutkimusten mukaan tänä päivänä arvostetaan.

2.1 Johtaja organisaatiokulttuurin rakentajana

Hyvä ja keskusteleva organisaatiokulttuuri syntyy avoimesta, luottamukseen perustuvasta ja arvostavasta vuorovaikutuksesta (Juuti 2006, 85). Kaikista työntekijöistä erityisesti johtajan voidaan ajatella olevan ensisijainen organisaatiokulttuurin rakentaja (Frantz & Jain 2016, 757). Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurista puhuttaessa keskitytään siihen osaan, joka käsittää työyhteisön tiedostetut ja tiedostamattomat asenteet ja käyttäytymismalli sekä uskomukset, jotka vaikuttavat tapaan tehdä töitä ja olla vuorovaikutuksessa.

Johtajan käyttäytymisen vaikutusta organisaatiokulttuuriin on tutkittu runsaasti (Egleston, Castelli & Marx 2016; Taylor, Cornelius & Colvin 2014). Frantz ja Jain (2016) tutkivat toimitusjohtajan johtamiskäyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin suhdetta. Tutkimus osoitti, että johtajan vaikutus organisaatiokulttuuriin on merkittävä ja johtajan käyttäytymisestä voitiin ennustaa organisaatiokulttuurin laatua. Myös Tsai (2011) osoitti tutkimuksessaan, että johtajan käyttäytymisellä on organisaatiokulttuurin lisäksi suuri merkitys myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Hänen mukaansa johtajan tuki ja kannustus, selkeä visio sekä johdonmukaisuus parantavat työtyytyväisyyttä.

Kouzesin ja Posnerin (2012) mukaan johtaja rakentaa toiminnallaan organisaatiokulttuuria haluamaansa suuntaan; se mihin johtaja käyttää aikansa ja mihin johtaja kiinnittää huomiota on suurin

signaali työntekijöille siitä, mitkä asiat organisaatiossa ovat merkityksellisiä. Sanat, joita johtajat käyttävät sekä tavat, joilla he käsittelevät ongelmia ja vastaanottavat palautetta, määrittävät kaikki osaltaan organisaatiokulttuuria. Jokainen johtajan teko onkin mahdollisuus tuoda esiin johtajan henkilökohtaista sitoutumista ja tehdä siitä yleinen normi työyhteisöön. Koska on tutkittua, että organisaatiokulttuuri kehittyy johtaja käytöksestä, on myös perusteltua selvittää, huomaavatko johtajat oman stressinsä näkyvän tai vaikuttavan työyhteisön arkeen. Siksi tässä tutkielmassa etsitään vastausta siihen, heikentääkö stressi johtajan johdonmukaista toimintaa ja mieltävätkö johtajat stressin vaikuttavan organisaatiokulttuuriin.

Keskinäinen luottamus organisaatioissa on hyvinvoinnin ja organisaation toimivuuden vuoksi erittäin tärkeää (Juuti 2006, 85). Kun alaiset luottavat johtajaan, he todennäköisemmin myös uskovat sen informaation, jota johtaja viestii, ja ovat tällöin myös sitoutuneempia työtehtäviinsä sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi johtajaan luottavat työntekijät jakavat todennäköisemmin enemmän sekä tiimiin liittyvää että henkilökohtaista tietoa, ja näin ollen johtajat pystyvät paremmin ennakoimaan työn kuormittavuutta ja työn onnistumisen mahdollistavia tarvittavia toimenpiteitä. (Donaldson-Feilder ym. 2011, 68.) Myös Tsai (2011, 8) huomauttaa, että kun vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä on hyvää, työntekijöiden on helpompi saavuttaa organisaation yhteisiä tavoitteita ja suoriutua tehtävistään. Lisäksi työntekijät ovat tyytyväisempiä viestinnän toimiessa. Luotettavuus onkin johtajan tärkein ominaisuus (Lappalainen 2016, 35).

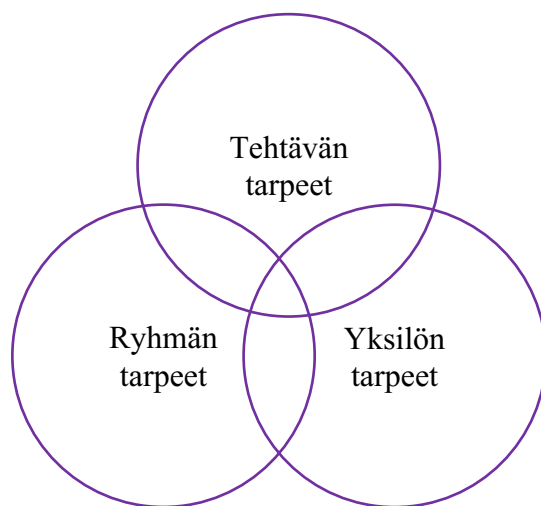
Mikäli työntekijät kokevat, ettei johtajaan voi luottaa, he tekevät vain pakolliset työtehtävät sen sijaan, että he kehittäisivät toimintaa ja ylittäisivät annettuja tavoitteita (Donaldson-Feilder ym. 2001, 68). Myös Ikosen (2015, 148) mukaan pienillä arkisilla teoilla on suuri merkitys luottamuksen rakentamisessa ja vahvistamisessa. Hänen mukaansa aloite luottamukseen on ensisijaisesti esimiehen tehtävä. Aikaisemman tutkimuksen (Donaldson-Feilder ym. 2001; Ikonen 2015) mukaan onkin kiistatta selvää, että luottavainen ja hyvinvoiva työyhteisö toimii tehokkaammin ja on siten myös taloudelliselta kannalta yrityksen parhaaksi. Koska luottamuksella on organisaatiokulttuurin laatuun niin iso merkitys, tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan siihen, miten suomalaiset johtavat kokevat alaisten luottavan heihin.

Yleisesti johtajan oletetaan edustavan organisaation kantaa, joten johtajan käytös vaikuttaa myös alaisten käsitykseen koko organisaatiosta. Erityisen tärkeää on johtajan kyky antaa palautetta ja kuunnella. Mahdollisuus avoimeen palautteenantoon ja vastaanottamiseen on tärkeää organisaation toimivuuden ja kulttuurin rakentamisessa. Lisäksi avoin keskustelu sekä pienistä voitoista että

mahdollisista epäkohdista auttaa vuorovaikutuksen onnistumisessa. (Vuuren, Jong & Seydel 2007, 124–125.) Koska johtajan käytöksellä on suuri merkitys organisaatiokulttuuriin, on tutkittava lisää, kuinka johtajat mieltävät oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä heijastuvan organisaatioon sekä sen kulttuuriin ja tapoihin. Tässä tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia myös siihen, millainen merkitys johtajan stressin ilmenemisellä on työyhteisön luottamukseen ja sen rakentumiseen.

Koska johtaja rakentaa organisaatiokulttuuria omalla toiminnallaan, tässä tutkielmassa johtajuutta katsotaan funktionaalisen eli toimintakeskeisen teorian kautta, jolloin johtajuus nähdään persoonallisuuspiirteiden sijaan aktiivisena toimintana, jota on mahdollista oppia, kehittää ja omaksua (Mullins & Christy 2010, 377). Lähestymiskulma sopii erityisesti johtajan työn tarkasteluun vuorovaikutuksen näkökulmasta, sillä myös vuorovaikutusosaamista on mahdollisuus kehittää ja oppia. Lisäksi funktionaalinen johtajuus sopii tämän päivän itseohjautuviin organisaatioihin, jossa jokaisen työntekijän sisäinen johtajuus muodostuu päivittäisistä aktiivisista teoista, sen sijaan, että johtajuus nähtäisiin asiana, jota henkilössä joko on tai ei ole.

Johtajan tehtävä on ohjata alaisensa kohti yhteistä päämäärää parhaalla mahdollisella tavalla. John Adairin (1979) toimintakeskeisen johtajuusteorian (action centred leadership) mukaan johtajan rooli koostuu kolmen osa-alueen: tehtävän, yksilön ja ryhmän tarpeiden täyttämisestä. Teorian ytimessä on johtajan aktiivinen toiminta kaikkien näiden kolmen osa-alueen hyväksi (Kuvio 1.). (Mullins & Christy 2010, 378.)



KUVIO 1. John Adairin määrittelemä toimintakeskeinen johtajuus (Mullins & Christy 2010, 378.)

Toimintakeskeisen johtajuusteorian mukaan johtajan onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin hän osaa vastata näihin kolmeen osa-alueeseen ja toimia työssään niiden hyväksi. Täyttyessään nämä kolme osa-aluetta vastaavat myös Maslown (Braun, Avital & Martz 2012 mukaan) tarvehierarkian ylimpiin osa-alueisiin: yhteen kuulumiseen, arvontoon ja itsensä toteuttamiseen, joten voidaan olettaa, että johtajan käyttäytymisellä ja työssä onnistumisella on suuri merkitys työntekijän mielen hyvinvointiin. Lisäksi Adairin mukaan keskenään toimivalle työryhmälle muodostuu ikään kuin yhtenäinen persoonallisuus, joka koostuu näistä kolmesta osa-alueesta. (Braun ym. 2012, 177–178.)

Tehtävään liittyvät tarpeet ovat esimerkiksi resurssien jakamista ja suunnittelua, vastuun jakamista, lopputuloksen tarkistamista ja prosessin arviointia. Ryhmän tarpeet puolestaan ovat tiimihengen luomista, riittävän vuorovaikutuksen ja viestinnän varmistamista, kurin pitämistä ja ryhmän yhtenäisen työn vahvistamista. Yksilön tarpeisiin vastatessa johtajan tulee huolehtia palautteenannosta, yksilön sparraamisesta sekä konfliktien ja yksilöllisten ongelmien ratkaisemisesta. Yksittäinen johtajan toiminta voi vaikuttaa useaan eri tarpeeseen samanaikaisesti, mutta näistä kaikista kolmesta on huolehdittava johtajuuden onnistumiseksi. (Mullins & Christy 2010, 378–379.)

Funktionaalinen ja toimintakeskeinen lähestyminen johtajuuteen on tämän tutkielman kannalta tärkeää, sillä tapa olla vuorovaikutuksessa on jokaisen johtajan henkilökohtainen valinta, johon on mahdollista vaikuttaa ja jota voi kehittää. Tässä tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia siihen, miten johtajat mieltävät oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä rakentavan johtajuutta suhteessa muihin henkilöihin työyhteisössä.

2.2 Moderni johtajuus

Karkeasti johtamisen tyylit voidaan jakaa perinteiseen ja moderniin johtamismalliin. Perinteisessä johtamismallissa johtajan tehtävä on ensisijaisesti valvoa ja käskää alaisiaan, kun taas modernissa johtamismallissa johtajuus nähdään vuorovaikutussuhteena, jonka pääasiallisena tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työnteko on mahdollisimman helppoa ja työntekijät pystyvät hyödyntämään omia kykyjään. (Manka 2016.) Nykyään onkin vallalla selkeä käsitys siitä, että johtajan on pystyttävä esimerkillään inspiroimaan alaisiaan sen sijaan, että johtaja vain käskisi heitä toimimaan tietyllä tavalla. On siis selvää, että johtajuus on prosessi, jossa vuorovaikutuksessa yritetään saada ihmisiä toimimaan tietyn tavoitteen hyväksi. (Raj 2015, 100).

Monet johtajuusteoriat, kuten esimerkiksi transformationaalinen johtaminen, eettinen johtaminen, autenttinen johtaminen ja palvelujohtaminen ovat moderneja johtajuusteorioita. Moderni johtajuus ja sitä käsittelevät teoriat painottavat rehellisyyttä, aitoutta sekä toimivaa ja avointa vuorovaikutusta. Modernit johtajat ymmärtävät, että viestintä on vuorovaikutteinen prosessi; he käyvät dialogia alaistensa kanssa, aktiivisesti jakavat ja vastaanottavat palautetta sekä osallistavat alaisia päätöksentekoon. Lisäksi modernia johtajaa pidetään avoimena ja työyhteisön arkeen osallistuvana. (Johansson ym. 2013, 147, 155.)

Modernit johtajat rohkaisevat ja auttavat työntekijöitä myös itseohjautumaan. He toimivat ikään kuin valmentajina ja mahdollistavat alaistensa itsenäisen päätöksenteon. He luovat työyhteisöön rakenteita ja prosesseja, jotka helpottavat alaisia saavuttamaan heille annettuja päämääriä. Lisäksi modernit johtajat ovat valmiita myös muuttamaan prosesseja saadun palautteen mukaisesti. He asettavat selkeitä tavoitteita sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä ja osallistavat päätöksentekoprosessiin. Modernit johtajat määrittävät päämääriä niin, että he ottavat huomioon myös alaistensa mielipiteet ja tekevät selkeäksi sen, miten tehty työ arvioidaan. Palaute on heille tärkeää ja he antavat sekä vastaanottavat sitä mielellään. Modernit johtajat ovat helposti lähestyttäviä, kunnioittavia ja huomioivat alaisiaan. Lisäksi he ovat valmiita kuuntelemaan ja vastaamaan alaisen mieltä askarruttaviin kysymyksiin. (Johansson ym. 2013, 154.)

Moderniin johtajuuteen liitetyt tavat ja ominaisuudet ovat niitä, joita tämän päivän johtajuuskeskustelussa pidetään yleisesti tavoiteltavina. Monet modernin johtajuuden teoriat ovat kuitenkin enimmäkseen vain toivottujen ominaisuuksien kuvailua eivätkä ne ota huomioon johtajien yksilöllisiä ominaisuuksia. On epätodennäköistä, että modernin johtajuuden ihannejohtajaa olisi juuri sellaisenaan olemassa. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, kuinka hyvin moderni johtajuus toteutuu Suomessa tänä päivänä ja siihen kysymykseen tässä tutkielmassa pyritään osaltaan vastaamaan tarkastelemalla stressin heijastumista johtajien vuorovaikutuskäyttäytymiseen.

Monet työssä kohdattavat tilanteet sisältävät epävarmuutta, ja epävarmuuden sekä pelon hallitseminen ovatkin oleellisia taitoja työelämässä. Lisäksi menestyvässä organisaatiossa muutos on väistämätöntä. Parhaassa tapauksessa muutos voi olla positiivista, mutta myös negatiivisia asioita, kuten talouden käännteitä, työntekijän vammautumista tai työvälineiden pettämistä. Johtajan onkin haastettava organisaatiossa käytössä olevia prosesseja ja oltava valmis muutokseen. Eteen osuvat muutokset edellyttävät innovatiivisuutta ja riskinottoa, ja tästä syystä johtajan on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa hyvät ideat pääsevät julki niin, että uusien ideoiden esittämiseen kannustetaan. Riskin

ottaminen aiheuttaa kuitenkin aina epäonnistumisen vaaran ja välillä epäonnistuminen on väistämätöntä. Ilman riskinottoa muutos ja kehitys eivät kuitenkaan ole mahdollisia. (Kouzes & Posner 2012, 19–20.)

Alaiset oppivat johtajien käytöksestä, mutta sen lisäksi myös johtajat oppivat mallin mukaan. Tarkkailemalla muita johtajia johtajat oppivat pohtimaan ja ymmärtämään oman käytöksensä seurauksia sekä kykenevät tunnistamaan moderneja asenteita ja arvoja. Jos johtajalla on ollut hyvän johtajuuden malli, hän todennäköisemmin käyttäytyy myös itse modernin johtajan tavoin. (Brown & Treviño 2006, 600–601.) Näin ollen johtajan käytöksellä voidaan ennustaa tulevien johtajien johtamistyyliä. Johtajan käytös ei siis rakenna vain organisaatiokulttuuria, vaan sen lisäksi se muokkaa myös tulevaisuuden johtajia. Tästä syystä johtajien oman esimerkin voima on syytä ottaa organisaatioissa paremmin huomioon ja tämän tutkielman tarkoitus löytää vastauksia siihen, kuinka vahvasti suomalaiset johtajat kokevat olevansa esimerkkinä työyhteisössä.

Seuraavissa luvuissa paneudutaan kahteen eri moderniin johtajuusteoriaan, autenttiseen ja eettiseen johtajuuteen. Teoriat on valittu tutkielman kirjallisuusosioon siksi, että niissä molemmissa korostuu aktiivinen ja onnistunut johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus.

2.2.1 Autenttinen johtajuus

Yhteiskunnassamme esiintyvä globaali epävarmuus ja nopeat muutokset ovat aikaansaaneet kaaoksen, jonka keskellä on herännyt tarve optimismin palauttamiseen. Sama epävarmuus kannustaa ihmisiä etsimään suurempaa merkitystä ja omaa sisintään, ja tämä on näkynyt myös johtajuuden kehittämisessä. Autenttinen johtajuus vastaa edellä mainittuun optimismin kaipuuseen, sillä se painottaa erityisesti positiivisuutta ja itseen tutustumisen tärkeyttä. (Avolio & Gardner 2005, 316.)

Autenttisessa johtajuudessa on keskeisessä roolissa neljä peruselementtiä; itsetuntemus (self-awareness), läpinäkyvyys (transparency), sisäistetty moraalikäsitys ja siihen liittyvät prosessit (internalized moral perspective) sekä tiedon tasapainoinen arviointi (balanced processing) (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008, 95). Erityisesti viimeiseksi mainittu elementti, eli omien puolueellisuuteen vaikuttavien ajatusten tiedostaminen ja tiedostamisen kautta tasapuolisuuden toteutuminen, on autenttisen johtajuuden ytimessä. Autenttisen johtajuuden tutkijoiden mukaan johtajan ei siis oleteta olevan aina vapaa puolueellisuudesta, mutta hänen voidaan

kuitenkin olettaa kykenevän tunnistamaan itsen taustalla vaikuttavat motiivit ja siten pyrkimään puolueettomaan toimintaan. (Avolio & Gardner 2005, 317.)

Autenttisuus sanana tarkoittaa uskollisuutta omalle itselle ja itselle totuudenmukaista toimintaa ulkoisista vaikutteista huolimatta. Puhuttaessa autenttisesta johtajuudesta on kuitenkin huomioitava se tosiasia, että johtajuus on relationaalinen kokonaisuus, joka rakentuu suhteessa alaisiin. Näin ollen johtajuutta ei voida tarkastella vaikutteista irrallisena johtajan itsensä toteuttamisen areenana, vaan dynaamisena prosessina johtajan ja alaisten välillä, jossa itsetuntemuksen, itsesäätelyn ja positiivisuuden lisääntyminen johtajassa lisää aitoutta myös alaisissa. Johtajan kautta alaisten oman autenttisuuden lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti alaisten työhyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen. (Avolio & Gardner 2005, 317, 333.)

Itsetuntemukseen liittyy vahvasti omien arvojen, identiteetin, tunteiden, tavoitteiden ja motiivien aito havainnoiminen ja tunnistaminen (Avolio & Gardner 2005, 318). Autenttinen johtajuus eroaa esimerkiksi transformationalisesta johtajuudesta niin, että siinä ei pyritä muuttamaan alaisia mihinkään suuntaan. Sen sijaan autenttinen johtaja pyrkii toimimaan esimerkillisesti ja totuudenmukaisesti. (Raj 2015, 103.)

Autenttisen johtajuuden omaksuminen tai sen opettaminen on vaikeaa, sillä sitä ei opita pelkästään teorian kautta. Autenttisessa johtajuudessa oppiminen nähdään prosessina, jossa itsetuntemusta kehitetään erilaisten pitkäkestoisten ohjelmien kautta. Pitkään kestävät ja pienryhmissä toteutetut ohjelmat nähdään tärkeänä siksi, että niiden aikana yksilö joutuu todennäköisesti luopumaan mahdollisista valheellisista rooleistaan. Myös mindfulness-harjoitukset ja muut itsen tutustumisen menetelmät lisäävät autenttisen johtajuuden toteutumista. (Baron 2016, 306.) Itsetutkiskelun tärkeys johtajuuden kehittämisessä on huomioitu myös tämän tutkielman aineistonkeruumetodissa ja siksi johtajia on pyydetty arvioimaan itse omaa toimintaansa.

Autenttista johtajuutta, kuten johtajuutta yleisestikin, on tutkittu erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnin tai tehokkuuden kannalta, mutta autenttinen johtajuus edesauttaa myös johtajan mielen hyvinvointia. Weiss, Razinskas, Backmann ja Hoegl (2018) osoittivat tutkimuksessaan, että autenttisen johtajuuden periaatteita noudattavilla johtajilla vähemmän stressiä ja he ovat sitoutuneempia työhönsä kuin ei-autenttiset johtajat. Merkittävää on myös se, että vuorovaikutus alaisten kanssa lisää autenttisten johtajien hyvinvointia ja henkilökohtaisia voimavaroja, vaikkakin yleisesti vuorovaikutus muiden kanssa saattaa myös kuluttaa energiaa. Vuorovaikutustilanteiden

avulla autenttisilla johtajilla on kuitenkin mahdollisuus päästä täyteen potentiaaliinsa ja saada iloa muiden kanssa toimimisesta. (Weiss ym. 2018.) Tämän tutkielman kannalta on mielenkiintoista selvittää pitävätkö johtajat vuorovaikutusta alaistensa kanssa stressiä lieventävänä tekijänä.

Autenttinen johtajuus rakentuu johtajan omasta itsetuntemuksesta, sen mukaan toimimisesta sekä johtaja–alainen-vuorovaikutussuhteen onnistumisesta. Alaiset arvioivat tiedostamatta johtajan autenttisuutta ja sitä, uskovatko he johtajan toimivan aidosti. Johtajuus syntyy, kun alaiset ”ostavat” johtajan käytöksen totena, kun taas epäaitous johtajan käytöksessä synnyttää alaisissa ristiriitaisia tunteita. Organisaatioissa tulisikin ymmärtää johtajuuden relationaalinen luonne ja rohkaista avoimeen palautteenantoon sekä kertomaan omista arvoistaan rehellisesti. Näin organisaatiota ja johtajuutta voidaan kehittää yhteiseen, parempaan suuntaan. (Sidani & Rowe 2018, 631–634.) Johtajan kokemaa stressiä tutkiessa on hyvä huomioida, että sen peitteleminen saattaa aiheuttaa ristiriitoja johtajan käytöksessä ja vuorovaikutuksessa. Näitä mahdollisia ristiriitoja pyritään tässä tutkielmassa osaltaan selvittämään.

2.2.2 Eettinen johtajuus

Eettisyys kuuluu tänä päivänä organisaation ydinosaan (Rydenfelt 2014, 45). Sen lisäksi että organisaatioilta vaaditaan eettisesti kestävää toimintaa, myös henkilökohtainen eettisyys on yritysmaailmassa yhä tärkeämpää. Uutisotsikoista saamme vähän väliä lukea erilaisista skandaaleista ja kohuista, jotka ovat nousseet johtajan epäeettisestä käytöksestä ja joiden seuraukset ovat olleet koko organisaatiolle haitallisia.

Modernin johtajuuskäsityksen mukaan rehellisyys on organisaatioissa keskeisessä asemassa ja alaisten käsitykset johtajan eettisyydestä ennustavat tyytyväisyyttä johtajaan. Tutkimus (Brown & Treviño 2006) osoittaaakin, että eettisesti korkeatasoiset johtajat mielletään rehellisiksi ja empaattisiksi henkilöiksi, jotka tekevät oikeudenmukaisia ja tasapainoisia päätöksiä. Tämän lisäksi eettiset johtajat viestivät alaistensa kanssa etiikasta ja asettavat selkeitä eettisiä standardeja sekä katsovat, että noita standardeja noudatetaan. Mikä oleellista tämän tutkielman kannalta, modernit johtajat eivät vain puhu hyvistä asioista, vaan he tekevät mitä sanovat ja ovat näin toimien aktiivisia roolimalleja. (Brown & Treviño 2006, 597.)

Eettinen johtajuus kytkeytyy moderniin johtajuuteen, jossa merkityksenanto, kokemuksellisuus ja vuorovaikutus ovat tärkeitä tekijöitä. Eettinen johtajuus on yleisesti hyväksyttyjen käyttäytymisnormien toteuttamista omassa toiminnassa ja interpersonallisissa vuorovaikutussuhteissa sekä samankaltaisen toiminnan edistämistä alaisissa vuorovaikutuksen, kannustamisen ja päätöksenteon avulla (Brown, Treviño & Harrison 2005, 120). Eettisen johtajuuden tutkiminen on kuitenkin vasta alussa ja sen määrittämistä hankaloittavat kulttuuri- ja tilannesidonnaiset käsitykset eettisyydestä (Ropo 2011, 205).

Eettisellä johtajuudella ja autenttisella johtajuudella on paljon yhteneväisyyksiä, kuten pyrkimys sosiaalisuuteen sekä pyrkimys asioiden punnitsemiseen eri näkökulmilta. Lisäksi molemmissa johtamistyylyissä punnitaan päätösten eettisiä vaikutuksia. Eettisessä johtajuudessa ei kuitenkaan pyritä itsetietoisuuden kasvattamiseen tai itselle totuudessa pysymiseen, vaan päätöksiä punnitaan enemmänkin yhteisön ja yhteisen hyvän kannalta. (Brown & Treviño 2006, 599.)

Sosiaalisen oppimisen teoria eli mallioppiminen auttaa ymmärtämään eettistä johtajuutta. Alaiset seuraavat eettisesti toimivaa johtajaa ja oppivat halutun käyttäytymismallin. Osaksi eettiset ohjenuorat välittyvät alaisille myös toissijaisen oppimisen kautta, kun alaiset näkevät millainen käytös palkitaan tai mistä tulee muille seuraamuksia. (Bandura 1977, 1986, Brown & Treviño 2006, 597–598 mukaan.) Tämän tutkielman tavoitteena on osaltaan lisätä ymmärrystä siitä, mieltävätkö johtajat käyttäytymisensä vuorovaikutustilanteissa vaikuttavan mallioppimisen tavoin. Lisäksi tämän tutkielman kannalta on mielenkiintoista se, että yhdeksi eettisen johtamisen lisäämisen työkaluksi tutkijat nimeävät interpersonaalisten taitojen ja vuorovaikutusosaamisen kehittämisen (Brown & Treviño 2006, 610). Tutkielmassa pyritäänkin vastaamaan siihen, heikentääkö stressi merkittävästi johtajien vuorovaikutusta alaisten kanssa ja minkälaista käyttäytymistä johtajat viestivät esimerkillään toteutettavaksi stressin alaisina.

Ristiriitoja eettiseen johtajuuteen voi syntyä esimerkiksi tiedon jakamisen suhteen. Donaldson-Feilder ym. (2011, 73) havaitsivat tutkimuksessaan, että osa johtajista koki käyttäytyvänsä epäeettisesti ja epärehellisesti, vaikka heidän alaisensa olivat toista mieltä. Epärehellisyyden ristiriitaa aiheutti tunne, että alaisten kanssa olisi pitänyt jakaa kaikki saatavilla oleva, erityisesti ylemmältä johtoportaalta tuleva tieto, vaikka sen jakaminen ei ollut sallittua. Oman roolin ja arvojen kirkastaminen voi kuitenkin helpottaa tätä ristiriitaa, kun johtajat ymmärtävät työskentelevänsä yhteisen hyvän eteen.

3 VUOROVAIKUTUSTAJAIDOT JOHTAJAN TYÖSSÄ

Avoin vuorovaikutus on osa hyvinvoivaa organisaatiokulttuuria. Lisäksi toimiva vuorovaikutus on keskeisessä asemassa johtajan työn onnistumisessa. Tilanteita, joissa johtajat hyödyntävät vuorovaikutusta, voivat olla muun muassa organisaation suunnan, vision ja strategian määrittäminen sekä siitä viestiminen, tiedon hankinta, verkottuminen, päätösten merkityksentäminen, palautteenanto, innostaminen, tukeminen, keskustelujen ja palavereiden johtaminen, työskentelyn tukeminen ja positiivisen ilmapiirin luominen ja konflikteihin puuttuminen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 94).

3.1 Johtajan vuorovaikutus

Ammatillisissa eli professionaalisissa viestintäsuhteissa on olemassa aina kaksi tasoa: viestin sisältöulottuvuus ja suhdeulottuvuus. Sisältöulottuvuus pitää sisällään sen mitä sanotaan ja suhdeulottuvuus käsittää puolestaan kontekstuaalisen kokonaisuuden, jota rakennetaan vuorovaikutuksen edetessä. Suhdeulottuvuuden ymmärtäminen ja sen tietoinen rakentaminen auttavat vuorovaikutuksen onnistumisessa ja tavoitteen saavuttamisessa. (Gerlander & Isotalus 2010, 6–8.) Koko organisaation toimiva vuorovaikutus on tärkeää työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Onnistunut vuorovaikutus lisää myös joukkoon kuulumisen, onnistumisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kokemuksia. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 198.) Edellä luetellut kokemukset ovat oleellisia myös johtajan työn ja roolin yhteydessä. On siis selvää, että onnistunut vuorovaikutus ja hyvä johtaminen kulkevat käsi kädessä, tarjoten perustavanlaatuisia mahdollisuuksia yksilön hyvinvoinnille.

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 175–176) mukaan vuorovaikutusosaaminen on keskeinen osa johtajan ammatillista kompetenssia. Hänen mukaansa johtajan vuorovaikutusosaaminen koostuu vaikuttamisesta ja sitouttamisesta, tiedon hankinnasta sekä sen merkityksentämisestä ja välittämisestä, vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisesta ja ylläpitämisestä, työn ohjauksesta ja palautteenannosta sekä alaisten välisen vuorovaikutuksen tukemisesta. Lappalaisen (2015, 29–30) mukaan erityisesti johtajaan kohdistuvia odotuksia työelämätaidoista ovat luotettavuus, positiivisen palautteen antaminen ja kriittisen palautteen vastaanottaminen, tiedon jakaminen ja tilanteen tasalla pitäminen sekä kyky viestiä asiat kasvokkain. Kaikki edellä mainituista, luotettavuutta lukuun ottamatta, ovat suoraan vuorovaikutukseen liittyvää osaamista. Lisäksi

luotettavuuden voi nähdä syntyvän onnistuneen vuorovaikutuksen avulla. Koska luotettavuus on tärkeässä roolissa johtajan työssä, on eettinen toiminta keskeinen osa vakaan vuorovaikutussuhteen rakentumista. Lappalainen (2016, 36) on jakanut johtamisviestinnän osa-alueisiin, joiden osaamisen avulla eettinen toiminta toteutuu. Nämä osa-alueet ovat:

1. Itsesäätely: itsetietoisuus, itsetuntemus, minäkuva, itsensä hallinta ja hillintä sekä motivointi.
2. Assertiivisuus: selkeys, suoruus, argumentointi, uskottavuus, johdonmukaisuus, eettisyys.
3. Emotiivinen läsnäolo: kuunteleminen, sopuisuus, aitous, lämpö, empatia.
4. Innostuminen: intohimo, työnilo, optimismi, sinnikkyys, sitoutuminen, energia.

Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään aktiivisena toimintana, joten seuraavissa luvuissa syvennyttään tarkemmin niihin vuorovaikutuksen tekoihin, joilla itsesäätelyä, assertiivisuutta, emotiivista läsnäoloa ja innostumista toteutetaan. Tähän tutkielmaan valitut teot ovat itsesäätely ja siihen liittyvät tunnetaidot, selkeys, suoruus ja argumentointi sekä kuunteleminen. Lisäksi seuraavissa alaluvuissa sivutaan myös johtajan oman innostuksen merkitystä viestinnän onnistumisessa ja alaisten sitoutumisen lisäämisessä. Tarkastelun alle valitut teot ovat sellaisia, joihin johtaja voi omalla toiminnallaan suoraan vaikuttaa, toisin kuin esimerkiksi uskottavuus, joka on johdonmukaisesta käyttäytymisestä seuraava lopputulos, joka todentuu vasta alaisen arviolla johtajan toiminnasta.

3.2 Johtajan itsesäätelytaidot ja tunnetaidot

Vaikka työpaikalla meiltä odotetaan toisenlaista käyttäytymistä kuin läheisissä ihmissuhteissa, myös johtajuus- ja organisaatiopuheessa on herätty tunteiden käsittelyn merkittävyyteen: erilaisia tunnejohtamisen aaltoja on kuultu viime aikoina suomalaisessa yrityskulttuurissa ja myös työelämä tutkimuksessa on yhä enemmän syvennytty tunteiden tunnistamisen ja hyväksymisen tärkeyteen. Esimerkiksi käynnissä olevassa Jyväskylän yliopiston Tunto-hankkeessa (Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa), tutkitaan tunteiden tiedostamiseen, ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen kohdistuvaa muutosta, jonka avulla voidaan parantaa organisaatioiden tuottavuutta sekä vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on 1.8.2020. (Työsuojelurahasto.)

Ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa on tasapainoiltava tunteiden ilmaisemisen sekä mukaan menemisen ja neutraaliuden säilyttämisen välillä (Gerlander & Isotalus 2010, 10). Johtajan työssä tämä näkyy erityisesti silloin, kun puhutaan johtajan itsesäätelytaidoista. Taito hallita omaa käyttäytymistä ja kyky reflektoida toimintaa ovat perustavanlaatuisia taitoja johtajalla (Lappalainen 2016, 37). Itsesäätelytaidot linkittyvät myös johtaja–alaissuhteessa hallitaviin jännitteisiin. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 176–177) mukaan näitä jännitteitä ovat läheisyyden ja etäisyyden, osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden sekä varmuuden ja epävarmuuden jännitteet.

Professionaalisissa viestintäsuhteissa on aina läsnä myös tarve yksityisyyden säätelyyn. Työpaikan vuorovaikutustilanteissa osapuolet joutuvat miettimään, mitä he haluavat itsestään kertoa tai miten itsensä esittävät. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun työpaikalla keskustellaan esimerkiksi omasta henkilökohtaisesta elämäntilanteesta. (Gerlander & Isotalus 2010, 10.) Osaltaan tämä on myös aikaisemmin mainittujen jännitteiden hallintaa, jossa johtajat joutuvat pohtimaan, miten vastaavat ristiriitaisiin odotuksiin vuorovaikutuksen epämuodollisuuden ja virallisuuden välillä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 101).

Professionaalisissa viestintäsuhteissa on kohdattava ja käsiteltävä sekä omia että toisten hankalia tunteita. Näiden tunteiden käsittely voi ajoittain olla myös hyvin vaativaa. (Gerlander & Isotalus 2010, 9–10.) Tutkimuksen (Thiel, Griffith & Connelly 2015) mukaan vastoinikäymisiä kohdattaessa kaksi henkilökohtaista tunteiden käsittelyn strategiaa korostuu yli muiden: tukahduttaminen ja uudelleen arviointi (reappraisal). Tukahduttaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti negatiivisten tunteiden hautaamista. Uudelleen arvioinnissa henkilö sen sijaan koittaa järjeistää tilannetta arvioimalla sen uudelleen ja antamalla negatiiviselle tapahtumalle uusia tulkintoja. Tutkimuksen mukaan nämä intrapersoonalliset tunteiden säätelystrategiat ovat kuitenkin toimimattomia interpersonaalisissa tilanteissa. (Thiel ym. 2015, 6, 13.) Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, pyrkivätkö johtajat hallitsemaan stressiä työpaikan vuorovaikutussuhteissa ja minkälaisia vaikutuksia johtajan kokemalla stressillä on kanssatyöskentelijöihin.

Johtajat voivat omalla käytöksellään joko lisätä tai vähentää työntekijöiden kokemaa stressiä. Lisäksi he ovat oleellinen osa työilmapiirin rakentamisessa ja tällä on myös vaikutusta siihen, millaiseksi työntekijät kokevat työilmapiirin. Johtajan tulee olla kyvykäs omien tunteidensa hallinnassa, ja paineen alaisenakin johtajan olisi hyvä käyttäytyä rauhallisesti ja johdonmukaisesti. Negatiiviseksi vuorovaikutukseksi voidaan laskea stressin oireileminen työyhteisöön, aggressiivinen käytös, hermojen menettäminen ja epäjohdonmukainen ja ailahteleva käytös. On myös muistettava, että

pelkkä negatiivisen puuttuminen ei tee vuorovaikutuksesta positiivista, vaan positiivisuutta vuorovaikutuksessa tulee lisätä positiivisella suhtautumisella asioihin, käyttäytymällä paineen alla rauhallisesti, poistumalla tilanteesta, jos on vaara itsesäätelyn pettämiseen, huonon käytöksen anteeksipyyttämällä ja johdonmukaisella käytöksellä. (Donaldson-Feilder ym. 2011, 5, 67, 77–78.) Tästä syystä on tutkittava sitä, ymmärtävätkö johtajat omien tunnetaitojensa merkityksen ja tunnetilojen tarttumaherkkyuden vuorovaikutustilanteissa.

On tietenkin selvää, että johtaja ei ole kone, joka pystyisi aina käyttäytymään joka tilanteessa juuri niin kuin pitää. Kuitenkin oppimalla tunnistamaan asioita, jotka itsesäätelyyn vaikuttavat, ja reflektoimalla omaa käytöstään, johtajat voivat välttää negatiivisen tunnetilan siirtymisen poistumalla paikalta hetkeksi ja anteeksipyyttämällä, mikäli tilanne on riistäytynyt käsistä (Donaldson-Feilder ym. 2011, 82). Tästä syystä on lisättävä tietämystä siitä, kuinka hyvin johtajat osaavat reflektoida oman käyttäytymisensä muutosta vuorovaikutustilanteissa, kun he kokevat stressiä.

Johtajan on erilaisissa tilanteissa tarjottava myös sosiaalista tukea alaisilleen. Sosiaalinen tuki tarkoittaa vuorovaikutusta, joka vahvistaa hyväksytyksi tulemisen kokemusta ja auttaa hallitsemaan epävarmuutta kuormittavissa tilanteissa. Se myös parantaa työmotivaatiota ja sitoutumista. (Mikkola 2009, 26, 39.) Juutin (2006, 87–89) mukaan johtamisen yksi keskeinen tehtävä on merkitysten luominen ihmisille ja toiminnan mielekkyyden säilyttäminen. Hänen mukaansa johtaja tuo työyhteisöön oman tunnemaismansa ja se tarttuu muihin. Jos johtajalla on kyky olla empaattinen ja asettua muiden asemaan, hän voi luoda empaattisen tunnelman myös työyhteisöön. Muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä empaattisuus onkin erittäin tehokas työkalu. Johtajan positiivissävytteinen vuorovaikutus on tärkeää myös siksi, että pitkään jatkunut neutraali viestintä koetaan usein negatiiviseksi (Manka 2016). Lisäksi johtajan tunteilla sekä tunneilmaisulla on enemmän merkitystä kuin tavallisen rivityöntekijän tunnetiloilla. Näin ollen johtaja, joka ei pysty hallitsemaan tunteitaan, välittää pahaa mieltä eteenpäin. (Donaldson-Feilder ym. 2011, 75.)

Johtajan omat tunnetaidot ovat tärkeässä roolissa myös silloin, kun hän kohtaa alaisten kokemia tunteita ja auttaa niiden käsittelyssä. Empatian osoittaminen työntekijää kohtaan on ensisijainen työkalu tunteiden käsittelyyn. (Thiel ym. 2015, 14.) Myös Lappalainen (2016, 30) osoittaa tutkimuksessaan, että johtajalta odotetaan rohkeutta kohdata alaisen tunnereaktiot hankalissa tilanteissa.

Johtajan omat tunteet ja johtajan affektiivisuus voivat olla merkittäviä johtajuuden onnistumisen ennustajia. Affektit voidaan nähdä eräänlaisena tapana katsoa maailmaa ja tutkimukset (Joseph, Dhanani, Shen, McHugh & McCord 2015) osoittavatkin, että johtajan positiivisuus on yhdistettävissä johtajuustaitoihin, kun taas negatiivisuus voidaan nähdä olevan yhteydessä johtajuustaitojen puutteeseen. Lisäksi positiiviset johtajat todennäköisemmin visioivat tulevaa, kiinnittävät huomiota alaistensa toiveisiin ja rohkaisevat omaan ajatteluun sekä inspiroivat alaisiaan. (Joseph ym. 2015 570–571.) Myös Lappalaisen (2016, 30) mukaan oman työn ilon ja innostuksen näyttämisen ja sitoutumisen levittäminen ovat tehokkaita tapoja viestiä työmotivaatiosta ja levittää sitä myös eteenpäin. Erityisesti itsenäisessä ja itseohjautuvassa asiantuntijatyössä innostamisella on iso merkitys alaisten työn tukemisessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009 95).

Kriiseissä johtajilla on taipumus olla vähemmän empaattisia (Herman 1963, Thiel ym. 2015, 14 mukaan). On kuitenkin osoitettu, että empaattisuus kriisin aikana viestii johtajan vastuuntunnosta sekä halusta yhteisymmärrykseen ja on siksi tehokas strateginen työkalu johtajalle (Bass 1990, Thiel ym. 2015, 14 mukaan). Stressi on eräänlainen kriisitila, jossa stressi heikentää voimavaroja itsesäätelyyn sekä tekee kyynisemmäksi toisten tunteita kohtaan. Siksi on syytä tutkia kuinka johtajat kokevat stressin vaikuttavan omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseensä ja työyhteisöön.

3.3 Selkeys, suoruus ja argumentointi

Yksi johtajan tehtävistä on motivoida alaisiaan yhteisen päämäärän tavoitteluun ja kiteyttää johdon viestejä eteenpäin. Yritysmaailmassa tämä voi näkyä yksittäisessä työtehtävässä tai laajemmassa mittakaavassa organisaation strategian jalkauttamisena ja sen toteuttamisena arjen työssä. Suomalaista johtamistapaa on tutkittu verrattain vähän, mutta erityispiirteinä sille on mainittu suoruus, rehellisyys ja ahkeruus (Saksi 2013, 80).

Johtajan ajatellaan usein olevan karismaattinen henkilö, joka hallitsee esiintymisen ja alaisten motivoimisen luonnostaan. Johtajuus on kuitenkin ensisijaisesti sellaista osaamista, jonka taitoja on mahdollisuus kehittää. Lappalaisen (2015, 30) tutkimuksessa kävikin ilmi, että karismaattisuutta ja omaleimaisuutta enemmän alaiset toivovat johtajan viestinnältä selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, eli hyvin kiteytettyä ja rajattua viestiä, jota kerrotaan kaikille samanaikaisesti ja yhdenmukaisena. Alaiset arvostavat myös johtajan uskallusta kertoa rehellisesti omista mielipiteistään. Johtajuustutkija

ja kirjailija Brené Brown (2019) onkin kiteyttänyt johtajan viestinnän niin, että johtajan selkeys alaisia kohtaan on reilua, ja epäselvyys on epäreilua.

Erityisesti keskiportaan johtajilla on tärkeä rooli strategian jalkauttamisessa, sillä tehokkaimmin jalkautus tapahtuu epävirallisissa keskusteluissa eikä niinkään virallisessa yrityksen viestinnässä. Tässäkin on tärkeää kahdensuuntainen viestintä, eli alaisilla on oltava mahdollisuus keskustella ja esittää kysymyksiä, jotta molemminpuolinen ymmärrys olisi taattu. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417.) Myös Saksi (2013, 126–127) on samoilla linjoilla strategiaviestin suhteen. Viestin on oltava selkeä ja lyhyeen kiteytetty, jotta se ymmärretään parhaiten. Epäselvä viesti heijastaa epäselviä tavoitteita ja sitä on vaikea omaksua. Haasteita yhteisymmärrykseen voi tuoda erilainen tapa puhua strategiasta, kun ylimmällä johdolla on erilainen diskurssi asioista kuin henkilöstöllä. Avainasemassa on kohdeyleisön tunteminen ja viestin mukauttaminen: kun tietää, millainen viestin vastaanottaja on, voi helpommin suunnata viestinsä juuri kyseiselle yleisölle tarkoituksenmukaisella tavalla (Välikoski 2014, 63).

Suoruus ja selkeys ovat johtajan työssä siksikin tärkeitä ominaisuuksia, että suoraan annettu palaute helpottaa työntekijän kykyä kuunnella ja vastaanottaa johtajan sanomaa sellaisena kuin se on tarkoitettu. Epäsuora palaute saattaa puolestaan jäädä työntekijältä täysin huomaamatta, sillä epäsuora viesti jättää enemmän varaa väärille tulkinnoille. (Asmuß 2008, 425.) Kriiseissä johtajan viestinnän olisi oltava positiivista, avointa, nopeaa ja selkeää. Johtajan on luotava uskoa tulevaan, sillä erityisesti organisaatiossa eteen tulevat muutokset vaativat hyvää perustelua. (Saksi 2013, 127, 165–166.) Johtajan on myös ymmärrettävä, että usein alaisilla on ollut johtoporrasta lyhyempi aika sopeutua eteen tuleviin muutoksiin. Tunteiden ymmärtäminen on muutos- ja kriisiviestinnässäkin tärkeää, mutta isompien organisaatioiden johtajat tarvitsevat kuitenkin enemmän faktaperusteisia argumentointikeinoja kuin pienempien organisaatioiden edustajat, jotka voivat helpommin vedota tunteisiin. (Saksi 2013, 127, 165–166.) Tässä tutkielmassa pyritään osittain selventämään johtajan tärkeiksi kokemia vuorovaikutustaitoja ja sitä, koetaanko suoruus ja selkeys keskeiseksi osaamiseksi suomalaisessa johtamisessa.

3.4 Kuunteleminen

Kuunteleminen on dialoginen viestintäteko ja tärkeä osa vuorovaikutustamme. Sen avulla voidaan vaikuttaa toiseen monella tavalla, eikä sitä pidä erehtyä luulemaan passiiviseksi vastaanottamiseksi.

Työyhteisössä kuunteleminen on tärkeää ja välttämätöntä. Huono kuunteleminen voi aiheuttaa paitsi väärinymmärryksiä myös suoranaisia tapaturmia ja vahinkoa (Välikoski, 2014, 58). Kuunteleminen on olennainen osa myös johtajan työtä. Sen avulla kerätään tilannetietoa, viestitään välittämistä ja empatiaa, rakennetaan luottamusta sekä omaksutaan uutta tietoa ja tehdään parempia päätöksiä uuden tiedon ansiosta. Lisäksi johtajan kyky kuunnella parantaa alaisen käsitystä koko organisaatiosta ja sen toimivuudesta (Vuuren ym. 2007, 124).

Kuunteleminen ei ole pelkkää hiljaa olemista vaan vastavuoroinen toiminto ja tärkeä osa onnistunutta dialogia. Kuuntelemisen vaikuttavat suuresti erilaiset kuuntelemisen esteet. Niitä ovat muun muassa erilaiset roolit organisaatiossa, kuuntelijan asenteet, aikaisemmat kokemukset ja arvot. Jokainen näistä edellä mainituista tuo kuuntelemiseen oman vivahteensa ja vaikuttaa siihen minkälaisen ”suodattimien” läpi kuuntelija peilaa kuulemaansa. Myös ulkoiset tekijät kuten häly tai muut häiriöt voivat osaltaan myös luonnollisesti osaltaan vaikeuttaa kuuntelua. (Ala-Kortesmaa 2015a, 50.) Itseään ja omaa käytöstä havainnoimalla kuuntelijan on mahdollista irrottautua omista kuuntelemisen esteistään ja täten onnistua kuuntelemisessa paremmin. Myös stressin voi olettaa olevan eräänlainen kuuntelemisen este, ja tämän tutkielman kannalta on mielenkiintoista selvittää, kokevatko johtajat stressin olevan kuuntelemisen esteenä tai mieltävätkö he stressin vaikuttavan ja sävyttävän vastaanotettavaa sanomaa.

Vuorovaikutuksellisilla työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten kykyä viestiä sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä ja motivoituneisuutta työtä ja kanssaihmissä kohtaan (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Lisäksi siihen katsotaan kuuluvan itsensä ja muiden kehittäminen ja auttaminen vuorovaikutuksen keinoin. Yksi merkittävimmistä työyhteisötaidoista on organisaatioissa perinteisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestinnän tilalle tullut koko organisaation kehittäminen, joka tapahtuu alaisen esimiehelleen antaman tiedon ja palautteen avulla. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, 196.) Kuuntelemisen taito onkin vahvasti liitoksissa palautteenantoon, jossa työntekijällä on mahdollisuus saada tietoa omasta suoriutumisestaan mutta myös tulla kuulluksi. Palautteen antamisen lisäksi johtajalta vaaditaankin yhä enenevässä määrin myös kykyä vastaanottaa itse palautetta. Palautteen vastaanottamiseen tarvitaan hyvää kuuntelemisen taitoa. (Vuuren ym. 2007, 124.)

Jokaisella yksilöllä on käytössään kuuntelukapasiteetti, joka tarkoittaa sitä tietomäärää, jonka hän pystyy pitämään ja käsittelemään muistissaan keskustelun aikana. Kuuntelun tehokkuus liittyy osaltaan siis muistiin ja kykyyn vastaanottaa tietoa sekä kykyyn tehdä vastaanotetusta tiedosta uusia merkityksiä. Lisäksi kuunnella on tärkeää havainnoida myös puhujan nonverbaalisia viestejä, ja

tulkita sanoja noiden viestien läpi. (Välikoski 2014, 61–63.) Johtajan työssä tämän voikin olla erittäin tärkeä taito, sillä monesti alaisen voi olla vaikea kertoa jostain arkaluotoisista asioista, esimerkiksi virheistä tai mahdollisen liiasta työkuormasta, jolloin johtajan on osattava sanoittaa ristiriidat ja auttaa alaista kertomaan asiasta lisää, eli rohkaista häntä avautumaan enemmän, jotta johtaja saa oleellisen ja oikean tilannetiedon. Myös oman viestinnän ymmärtäminen, eli se miten omat nonverbaaliset viestit vaikuttavat kertojaan, helpottaa kuuntelemisen onnistumista. Kuuntelemiseen kuuluukin, että omalla viestinnällä osoittaa arvostavansa kertojan ajatuksia ja kannustaa niiden esiin tuomiseen (Välikoski 2014, 63). Tässä tutkielmassa pyritään lisäämään tietoa siitä, heijastuuko johtajan kokema stressi hänen kykyynsä vastaanottaa tietoa ja palautetta kuuntelutilanteessa.

Ala-Kortesmaan (2015b, 172) mallin mukaisesti työntekijän olisi hyvä ymmärtää, minkälaista spesifiä kuuntelemisosaamista hän työssään tarvitsee, ja kehittää sen jälkeen osaamistaan kohti optimaalisempaa kuuntelua. Koska onnistuneella kuuntelemisella on olennainen osa johtajan työn onnistumisessa, tässä tutkielmassa selvitetään myös, kokevatko johtajan kuunteluosaamisen olevan tärkeä vuorovaikutustaito oman työn onnistumisen kannalta.

Kuulluksi tulemisen kokemuksen on perinteisesti ajateltu olevan kuunneltavan hyvinvointia lisäävä asia (Ala-Kortesmaa, 2015b). Viime aikoina on kuitenkin herätty huomaamaan, että onnistunut kuunteleminen on myös kuuntelijan omaa hyvinvointia lisäävä teko. Kuunteleminen taitona – aivan kuten muukin vuorovaikutusosaaminen – on sellaista, jota on mahdollista kehittää ja harjoitella. (Ala-Kortesmaa, 2015b, 167.) Voidaan siis olettaa, että kuuntelemisella on keskeinen asema johtajan työssä. Onkin syytä selvittää, kokevatko johtajat stressin vaikuttavan kuuntelemiseen ja kokevatko he onnistuneen kuuntelemisen edesauttavan esimerkiksi stressin iskiessä.

4 STRESSI

Ihmiset ovat tänä päivänä yhä kiireisempiä ja arki on hektistä. Kiire aiheuttaa stressiä, joka on nykyään paljon puhuttu aihe niin mediassa kuin arkipuheessakin. Monet erilaiset tahot tarjoavat apua stressin lieventämiseen, ja stressin yleisyydestä kertoo hyvin myös se, että hakusanat ”stress management” tuottaa Googlessa noin 1,18 miljardia tulosta (haku tehty 30.3.2020). Stressi ei ole kuitenkaan yhteiskunnassamme mikään tuore ilmiö vaan meissä oleva alkukantainen prosessi, jonka alkuperäinen tarkoitus on herättää kehomme valmiustilaan uhkaavissa olosuhteissa. Vaaratilanteissa stressi onkin tarpeellinen reaktio hengissä selviytymiseen. Kirjallisuudesta vanhimmat viittaukset stressiin löytyvät jo 1500-luvulta (Lazarus & Folkman 1984, 2).

4.1 Mitä stressi on?

Stressissä on kyse vuorovaikutuksellisesta prosessista yksilön ja ympäristön välillä (Ahola & Lindholm 2012, 11). Lazaruksen ja Folkmanin (1984, 19) määritelmän mukaan stressiä esiintyy, kun yksilöön kohdistuvat vaatimukset ylittävät henkilön käytössä olevat voimavarat tai verottavat niitä liikaa. Myös muut tutkijat ovat sitä mieltä, että pitkittyneellä stressillä tarkoitetaan haitallista reaktiota yksilössä, mikä syntyy siitä, että henkilöön kohdistuu painetta ja vaatimuksia, ja niistä seuraavasta kokemuksesta, ettei hänellä ole kykyä selviytyä ja vastata noihin vaatimuksiin. Ihmiset kokevat stressiä hyvin eri tavoin ja eri asioista, eivätkä samat vaatimukset tunnu kaikista yhtä kuormittavilta. (Donaldson-Feilder ym. 2011, 2–3.) Siksi onkin tärkeä selvittää, missä määrin suomalaiset johtajat kokevat stressiä työssään, kun jo johtajan työn itsessään voidaan olettaa olevan vastuullista ja vaativaa.

Stressitilanteessa elimistö ei lepää, vaan liiallinen kuormitus ylläpitää elimistön hälytystilaa ja stressihormonien tuotantoa. Stressin aiheuttamat fyysiset reaktiot ovat tahdosta riippumattomia. Stressistä puhuttaessa on muistettava, että kyseessä ei ole kliininen diagnoosi. (Manka 2015.) Tyypillisiä stressin oireita ovat huonontunut keskittymiskyky, uupumus, unettomuus, mielialan vaihtelut, yleinen terveyden heikentyminen ja mahdollisesti lisääntynyt alkoholin tai päihteiden käyttö. (Donaldson-Feilder ym. 2011, 2–3.) Stressin muita psyykkisiä reaktioita ovat muun muassa yleinen negatiivisuus ja kehää kiertävät ajatukset. Lisäksi päätösten teko vaikeutuu ja viivyttely lisääntyy, jolloin tehtävien aloitus tuntuu vaikealta ja ratkaisut näyttävät sisältävän todellisuutta

enemmän riskejä. Stressaantuneen ihmisen huomiokyky on myös rajoittuneempi ja asenteet jäykempiä. (Kalimo 1987, 21.) Edellä mainitut reaktiot ovat vakavia ja siksi onkin tärkeä tutkia, missä määrin reaktiot haittaavat suomalaisen johtajan vuorovaikutusta alaistensa kanssa.

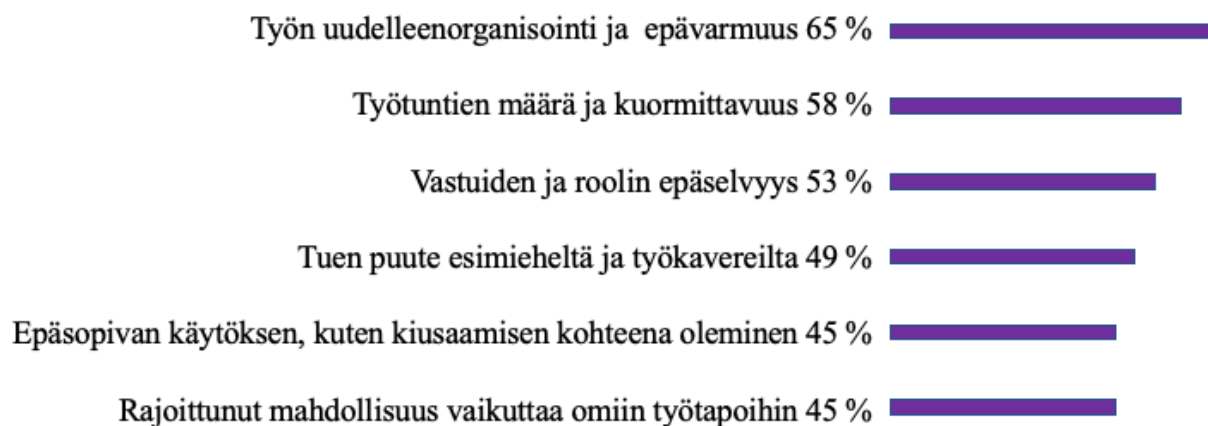
Pitkittynyt stressi aiheuttaa myös elimistön palautumisjärjestelmään häiriötilan ja hormonien tuotanto häiriintyy. Stressillä on suuri yhteys myös mielenterveydellisiin ongelmiin ja masennukseen sekä loppuunpalamiseen. Lisäksi sillä on todettu olevan yhteys sydän- ja verisuonisairauksiin ja mahdollisesti myös autoimmuunisairauksiin, infektiosairauksiin ja jopa syöpään. (Manka 2015.) Stressin vaikutukset onkin syytä ottaa vakavasti ja tutkia niitä lisää, sillä esimerkiksi Kelan maksamien sairauspäivärahopäivien määrällä mitattuna mielenterveysongelmat ovat alle 35-vuotiaiden keskuudessa yleisin syy sairauspoissaoloihin (Yle 10.2.2020).

Joskus kuullaan puhuttavan myös positiivisesta stressistä, joka kannustaa parempaan suoritukseen, mutta stressin aiheuttamien oireiden vuoksi tähän on mielestäni suhtauduttava kriittisesti. Positiivisia virittyneisyystiloja on vaikea erottaa haitallisesta stressistä jopa fysiologisissa mittauksissa, sillä fysiologisen tilan rekisteröinti saattaa näyttää jokseenkin samalta. Arviointi tuleeikin tehdä aina monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Haitallinen stressi ilmenee usein huonona palautumisena koetusta stressitilanteesta ja kuormasta. (Ahola & Lindholm 2012, 14.) Toiset tutkijat ovatkin sitä mieltä, että positiivisen stressin sijaan on puhuttava paineesta, (pressure) joka toimii myös motivoivasti. Kun paine kasvaa hallitsemattomaksi, se muuttuu stressiksi (Donaldson-Feilder ym. 2011, 2–3.) Tässä tutkielmassa selvitetään myös sitä, kokevatko suomalaiset johtajat stressin positiivisena vai negatiivisena ilmiönä.

4.2 Stressi ja työelämä

Työyhteisössä stressi saattaa lisätä ristiriitoja, sillä sen aiheuttamat tunteet kuten viha, jännitys ja masennus saattavat oireilla muun muassa yliherkkyytenä ja ärtyisyytenä. Pitkittynyt stressitila voi johtaa uupumukseen, jolloin kyseessä on vakava henkinen ja fyysinen väsymys, joka oireilee kyynisenä suhtautumisena työhön ja muihin ihmisiin sekä yksilön alentuneena itsetuntona. (Manka 2015.) Tilastokeskuksen (2019, 345) tekemän Vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan puolet suomalaisista naisista ja kolmannes miehistä kärsii viikoittain väsymyksen ja tarmottomuuden tunteista ja yli puolet palkansaajista kokee vakavan työuupumuksen selvänä vaarana työssään. Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston vuonna 2013 julkaiseman tutkimuksen mukaan,

eniten työstressiä suomalaisilla aiheuttivat työn uudelleenorganisointi ja työn epävarmuus, tehdyt työtunnit ja niiden kuormittavuus sekä rooliepäselvyydet. Jopa lähes puolelle stressiä kokevista tuen puute oli myös yksi syy stressin kokemiseen. Kuvio 2 havainnollistaa tätä ilmiötä.



Kuvio 2. Työpaikalla koetun stressin yleisimmät syyt Suomessa. (Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2013.)

Stressin yllä mainituista vaikutuksista johtuen stressi vaikuttaa yhteiskuntaamme laajasti ja se on syynä monien sairauksien syntyyn. Näin ollen stressillä on suuri merkitys myös kansantalouden kustannuksiin. Organisaatioissa stressi heikentää suorituskkyä sekä aiheuttaa ongelmia, jotka osaltaan aiheuttavat haittaa myös yritysten tuloksiin. Lisäksi fyysisten oireiden vuoksi työtapaturmien riski kasvaa ja sairauspoissaolot saattavat lisääntyä. (Manka 2015.)

Yksilötasolla stressi ilmenee työyhteisöissä psyykkisinä ja fysiologisina terveyshaittoina, jotka näkyvät lisääntyneinä poissaoloina, tapaturmina tai presenteeisminä, joka tarkoittaa töissä paikallaoloa ilman, että varsinaisesti työskentelee ollenkaan. Hoitamattomana stressillä on suoria kustannusvaikutuksia organisaatioille juurikin sairauspoissaolojen ja niistä seuraavien tuurauksien, tehottomuuden ja tapaturmien vuoksi. Sen lisäksi stressistä aiheutuviin kustannuksiin liittyy paljon myös epäsuoria kuluja, kuten organisaation maineen haittoja, jotka vahingoittavat esimerkiksi työnantajamielikuvaa sekä työyhteisön yhteishenkeä. (Donaldson-Feilder ym. 2011, 11–18.) Tunnistamalla stressin oireita ja vaikutuksia näihin kustannuksiin voidaan kuitenkin vaikuttaa (Manka 2015). Tässä tutkielmassa tutkitaan, kuinka hyvin suomalaiset johtajat tunnistavat stressin

oireita omassa arjessaan. Kun asiaan kiinnitetään yhä enemmän huomiota, stressiä voidaan myös paremmin ehkäistä.

4.3 Stressi vuorovaikutuksen heikentäjänä

Stressi oireilee myös työyhteisön vuorovaikutusta heikentävästi. Yksilön kannalta stressi tekee oppimisen vaikeaksi ja muistihäiriöt lisääntyvät. Stressaantunut ihminen on huono tekemään päätöksiä, ja työryhmässä kognitiivisten toimintojen heikkeneminen saattaa ilmetä vihamielisyytenä tai esimerkiksi kyynistymisenä. Stressaantunut ihminen kokee motivaatiopulaa, ja työmoraali saattaa heiketä. (Manka 2015.) Lisäksi stressaantunut voi olla ahdistunut, masentunut tai itkuinen (Donaldson-Feilder ym. 2011, 13).

Stressi vaikuttaa heikentävästi myös organisaatiokulttuurin laatuun. Stressistä kärsivä ihminen on ärtynyt ja lyhytjänteisempi. Hän saattaa eristäytyä ja kyynistyä, jolloin suhtautuminen työtovereihin on kielteistä ja etäistä. (Manka 2015.) Lisäksi työyhteisössä stressi voi ilmetä ihmissuhteiden heikkenemisenä ja kokemuksena epäreilusta käytöksestä. Stressaantunut työntekijä on myös työhönsä vähemmän sitoutunut ja saattaa käyttäytyä epämoraalisemmin. (Donaldson-Feilder ym. 2011, 13.) Tästä syytä on oletettavaa, että johtajat, jotka joutuvat kokemaan stressiä työssään, oireilevat sitä myös työyhteisöön. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, heikentääkö johtajan kokema stressi organisaatiokulttuuria ja vuorovaikutussuhteiden onnistumista.

Vahva itsesäätelyn taito on oleellinen osa johtajan vuorovaikutusosaamista. Itsesäätelytaito on tärkeää myös stressitason noustessa, sillä silloin yksilön itsesäätelyn todellinen taso usein paljastuu. Heikolla itsesäätelytaidolla varustetun ihmisen hallinta voi pettää kuormituksen lisääntyessä, mikä saattaa vahingoittaa vuorovaikutussuhteita. Sen sijaan vahva itsehallinta toimii voimavarana, kun asiat menevät pieleen. Se auttaa yksilöä keskittymään ongelman ratkaisuun ja ehkäisee harmistuksen aiheuttamaa purkautumista toisia kohtaan. (Lappalainen 2015, 24.)

Stressin oireet koetaan yleensä epämiellyttävinä, jolloin tuntemuksista yritetään päästä eroon joko tiedostamatta tai tietoisesti. Kalimon (1987, 77–78) mukaan yksi tavallinen puolustuskeino eli defenssi on ikävien asioiden torjuminen tai tukahduttaminen, jolloin stressin aiheet pyritään pitämään poissa mielestä. On myös mahdollista, että stressiä aiheuttavat ikävät asiat vieritetään toisten syyksi, jolloin omia ajatuksia ja olotilaa on helpompi sietää. Tyypillistä on myös asioiden rationalisoiminen

eli järkeistäminen, jolloin kohdalle sattuneita pettymyksiä käsitellään niin, että itselle vakuutellaan, ettei asia loppujen lopuksi ollutkaan niin tärkeä. Stressiä aiheuttava ongelma saatetaan myös eristää, jolloin itselle vakuutellaan, että muuten asiat ovat hyvin, mutta yksi asia on ainoa stressiä aiheuttava ongelma. (Kalimo 1987, 77–78).

Kaikki defenssit ovat mielen keino koittaa selviytyä epämiellyttävästä stressitilanteesta, mutta ne eivät ratkaise itse ongelmaa. Lisäksi vaarana on defenssien pettäminen, jolloin stressistä johtuva ahdistus voi lopulta päästä purkautumaan hallitsemattomasti. Vaikka puolustuskeinot parantavat mielenrauhaa hetkellisesti, jatkuva defenssien varassa eläminen sitoo henkisiä voimavaroja, kaventaa ajattelua ja vieraannuttaa todellisuudesta. (Kalimo 1987, 77–78.) Näiden stressin aiheuttamien negatiivisten tuntemuksien vuoksi omien tunteiden havainnoimisesta ja mielenliikkeiden ymmärtämisestä tulee entistä tärkeämpää (Manka 2015). Siksi onkin tärkeä tutkia, kuinka hyvin johtajat tunnistavat stressin oireitaan ja oman stressin heijastumista työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin.

Stressi voi myös tarttua ihmisestä toiseen, esimerkiksi työtovereiden välillä, joko suoraan myötäelämisen kautta tai vaihtoehtoisesti stressaantuneen henkilön käytöksestä. Stressin tarttuminen tapahtuu tiedostamatta, kun ihmisellä on taipumus jäljitellä toistensa ilmeitä, eleitä ja huomaamatta virittyä toisen tuntemuksiin. Myös empatiakyky edesauttaa stressin siirtymistä, kun vuorovaikutuksessa jaamme toisen tunnetilan. Siirtymisprosessi on hyvä ymmärtää, vaikka siirtymistä ei kuitenkaan aina tapahdu. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 54, 66–67.) Stressin tarttuminen on todennäköisempää esimiehestä alaiseen kuin alaisesta johtajaan, sillä ”korkean statuksen” omaavien henkilöiden tunteet tarttuvat heikomman statuksen omaaviin henkilöihin herkemmin (Donaldson-Feilder ym. 2011, 76). Tässä tutkielmassa pyritäänkin selvittämään kokevatko johtajat stressin näkyvän vuorovaikutussuhteissa alaistensa kanssa, jolloin myös stressin tarttuminen voi olla mahdollista.

Myös hyvä työilmapiiri edistää tunteiden ja stressin tarttumista. Silloin kun johtaja on normaalisti ystävällinen, myös negatiiviset tuntemukset tarttuvat helpommin. Huonommassa työilmapiirissä ollaan torjuvampia myös kielteisiä tunteita kohtaan. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 54, 66–67.) Tästä syystä on tärkeä selvittää minkälaista työilmapiiriä suomalaiset johtajat tavoittelevat. Avoimuus ja positiivinen työyhteisö on tietenkin töiden onnistumisen kannalta tärkeää, mutta stressin siirtymisen kannalta se voi myös toimia voimistavana efektinä. Tässä tutkielmassa tutkitaan, kuinka

stressaantuneita suomalaiset johtajat työssään ovat, koska johtajan stressitasolla voi olla merkitystä koko työyhteisön kokemaan stressiin.

Tämän tutkielman kannalta on otettava huomioon myös se, että hyvät vuorovaikutustaidot voivat toimia myös stressiä vähentävänä tekijänä. Vaikka stressin kokeminen on täysin yksilöllistä, stressiä lieventäviä tekijöitä ovat energisyys ja terveys, myönteinen ajattelutapa sekä vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot (Manka 2015). Myös hyvien ihmissuhteiden ja myönteisen vuorovaikutuksen on todettu lieventävän stressiä sekä läheisissä ihmissuhteissa että työpaikalla. (Berkman 2000, Ahola, Pulkki-Råback & Väänänen mukaan 2012, 74). Työn kontekstissa vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä myös siksi, että tiedon pimittäminen tai etäisyyden pito aiheuttavat epävarmuutta ja lisäävät stressiä, kun taas avoin tiedottaminen vähentää epätietoisuutta. (Ahola ym. 2012, 75.) Tässä tutkielmassa tutkitaan vaikeuttaako stressi vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä. Stressillä on merkitystä vuorovaikutukseen myös siksi, että stressistä kärsivä ei nauti vuorovaikutuksesta muiden kanssa samaan tapaan kuin aikaisemmin ja tyypillisesti läheiset ihmiset havaitsevat stressin jo pienestä, ärtyneisyyden ja kärsimättömyyden lisääntymisestä. (Kalimo 1987, 25.) Voidaankin ajatella, että hyvissä ja avoimissa työyhteisöissä stressin peittäminen voi olla vaikeampaa. Siksi tässä tutkielmassa tutkitaankin sitä, miten johtajat kokevat stressin heijastuvan työyhteisöön ja heidän omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseensä.

4.4 Stressi ja johtajuus

Työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien suhde nähdään tyypillisesti liittyvän stressiin. Mitä enemmän vaatimuksia on ja mitä vähemmän työntekijä voi työhönsä vaikuttaa, sitä enemmän stressiä todennäköisesti ilmenee. (Tamminen & Solin 2014, 90.) Vastuu ilman valtaa onkin todellinen stressitekijä. Työnsä ja asemansa puolesta johtajan työssä voi olettaa olevan kohtuullisesti myös vaikutusmahdollisuuksia sekä valtaa tehdä omaa työtä ja työyhteisöä koskevia päätöksiä, jolloin vastuukaan ei tunnu niin kuormittavalta. Toisaalta tämä tilanne ei välttämättä päde tavallisen riviesihenkilön työssä, jossa hän on vastuussa alaistensa työsuorituksista ja hyvinvoinnista, mutta päätökset sanellaan ylempää johtoportaasta. Kuitenkin riviesihenkilön merkitys alaisten kokemaan stressiin on merkittävä, ja tunnistamalla stressin merkkejä työyhteisössä sekä hyvällä tuella alaisia kohtaan esihenkilö voi vähentää alaisten stressintekijöitä (Donaldson-Feilder ym. 2011, 42).

Johtajilla on tyypillisesti hyvä paineensietokyky, joka kasvaa kohdatessa haastavia tilanteita. Lisäksi johtajuuteen kuuluu oman stressitason arviointi ja oman voinnin analysoiminen. Suomalaisilla johtajilla stressi näkyy tyypillisesti univaikeuksina ja stressiä aiheuttaa tavallisemmin riittämättömyyden tunne, kun tekemistä on liikaa ja aikaa liian vähän. Suomalaiset johtajat yrittävät hallita stressiä ensisijaisesti töitä delegoimalla ja töitä priorisoimalla. (Saksi, 2013, 177–178.) Tämä tutkielma tulee osaltaan lisäämään tietämystä suomalaisesta johtajuudesta ja suomalaisen johtajan kokemasta stressistä. Aikaisempaa tutkimusta juuri suomalaisesta johtamistyylistä on löydettävissä kohtalaisen vähän.

Stressitilanteissa johtajat ovat taipuvaisempia tekemään hieman epäeettisempiä valintoja kuin he stressittöminä tekisivät. Tämä voi johtua osittain siitä, että stressi aiheuttaa keskittymisvaikeuksia sekä heikentää kykyä kerätä ja analysoida tietoa. (Selart & Johansen, 2011, s. 137–139.) Lisäksi tämän tutkielman kannalta oleellinen asia on se, että esihenkilöasema velvoittaa johtajan huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista, jolloin myös työntekijöiden kokema stressi on johtajan vastuulla (Tamminen & Solin 2014, 106). Siksi on tärkeää tutkia, miten johtajat kokevat oman stressinsä välittyvät muille työyhteisössä.

Stressin käsittely työyhteisössä on tärkeää myös siksi, että yksi tapa tukea työntekijöiden henkisiä voimavaroja on stressin käsittelyyn liittyvät onnistumisen kokemukset (Tamminen & Solin 2014, 106). Koska vuorovaikutuksella on tärkeä rooli asioiden käsittelyssä, voi johtajan tavalla käsitellä omaa stressiään olla yhteyttä siihen, miten työyhteisössä stressin käsittelyä toteutetaan. Myös aikaisemman tutkimuksen (Tamminen & Solin 2014, 111) mukaan johtajan pitää tiedostaa olevansa esimerkki myös stressin käsittelyssä.

Harms, Credé, Tynan, Leon ja Jeung (2016, s. 178–194) tutkivat stressin vaikutusta johtajuuden onnistumiseen ja heidän mukaansa stressillä onkin jonkinlaisia yhteyksiä huonompaan johtajuuteen. Heidän mukaansa stressi heijastuu heikentävästi kognitiivisiin ja emotionaalisiin voimavaroihin ja tämän vuoksi stressi saattaa aiheuttaa johtajan ongelmallista käytöstä alaisia kohtaan. Meta-analyttisena kirjallisuuskatsauksena toteutetun tutkimuksen tulokseen on kuitenkin suhtauduttava varovaisesti, ja siksi aihetta on syytä tutkia lisää. Tutkijoiden (Harms ym. 2016) mukaan johtajan stressin vaikutus johtajuuteen on kuitenkin sivuutettu erilaisissa tutkimuksissa laajalti. Tässä tutkielmassa tarkoituksena on lisätä tietoa siitä, miten stressi heijastuu johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin.

Vaikka johtajilla voidaan olettaa olevan hyvä stressinsietokyky, on muistettava, että ihminen on kokonaisuus ja myös vapaalla koetut stressitekijät saattavat alentaa stressinsietokykyä myös työpaikalla. Perheessä koetut kriisitilanteet, taloudelliset vaikeudet tai vaikkapa pitkä työmatka saattavat lisätä työssä koetun stressin määrää ja näin välittyä myös työyhteisöön (Tamminen & Solin 2014, 92). On myös muistettava, että stressin vaikutus on yksilöllistä, eikä stressin kokemisesta voi suoraan vetää johtopäätöksiä sen vaikutuksista työyhteisön laatuun. Esimerkiksi yksilön käyttämät stressinhallinkeinot tai työyhteisöstä saatu sosiaalinen tuki voivat lieventää stressireaktiota. (Manka 2015). Joissain työyhteisöissä stressin tunnistamisen ja hallitsemisen työkalut ja prosessit koetaan lisätyötä aiheuttaviksi elementeiksi, eikä niitä ymmärretä tärkeiksi työn suorittamisen kannalta (Donaldson-Feilder ym. 2011, 47). Kuitenkin johtajan omia psykososiaalisia valmiuksia lisäävä koulutus vähentää myös alaisten kokemaa stressiä sekä parantaa henkilöstön kokemusta vaikutusmahdollisuuksistaan (Theorell ym. 2001 Hakanen & Perhoniemi mukaan 67). Siksi tässä tutkielmassa tutkitaan kuinka johtajat tunnistavat omaa stressitilaansa ja sen heijastumista työyhteisöön.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Stressin oireita ja vaikutuksia sekä johtajan käyttäytymisen merkitystä työyhteisölle on tutkittu paljon toisistaan erillisinä, joten ilmiöt ovat täsmentyneet omilla tahoillaan selkeiksi. Tässä tutkielmassa nämä näkökulmat yhdistetään ja tutkitaan, miten stressi heijastuu johtajien vuorovaikutukseen ja rooliin organisaatiokulttuurin rakentajana. Aikaisempi tutkimus (Frantz & Jain 2016) on selvittänyt, että johtajalla on suuri merkitys organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Lisäksi tutkimuksissa (Johansson ym. 2013) on selvinnyt, että tämän päivän johtajilta vaaditaan avointa, rehellistä ja eettistä toimintaa, ja että johtajuus on vuorovaikutteinen prosessi, jossa alaisia osallistetaan päätöksentekoon aktiivisesti viestien sekä palautetta antaen ja vastaanottaen. On siis selvää, että nykyaikaiselta johtajalta odotetaan ensiluokkaista vuorovaikutusosaamista ja siksi on tärkeä selvittää, miten johtajan vuorovaikutus muuttuu, kun hän kokee stressiä.

Koska modernit johtajuusteoriat perustuvat ihannepiirteiden kuvailemiseen, ne eivät ota kovinkaan paljoa huomioon inhimillisiä piirteitä tai työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä kuten stressin heijastumista johtajuuteen. Tilastokeskuksen (2019) tutkimuksen mukaan kuitenkin lähes puolet suomalaisista kokee stressiä työssään, ja tutkimuksen (Manka 2015) mukaan stressillä on työyhteisöihin ja yksilön hyvinvointiin monitahoisia ja vakaviakin vaikutuksia. On myös tutkittu (Donaldson-Feilder ym. 2011), että johtajilla ovat suuri merkitys alaisten kokemaan stressiin. Aikaisempi tutkimus (Harms yms. 2016) on myös osoittanut, että stressin vaikutusta johtajuuteen on syytä tutkia lisää, sillä stressi on sivuutettu erilaisissa johtajuustutkimuksissa laajasti. Tuohon tutkimusaukkoon pyritään tässä tutkielmassa osaltaan vastaamaan. Tästä syystä tutkimusongelma on:

Miten modernin suomalaisen johtajan kokema stressi heijastuu johtajan vuorovaikutukseen ja toimintaan organisaatiokulttuurin rakentaja?

Tätä tutkimusongelmaa lähestytään tässä tutkielmassa kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Modernin johtajuuden teorioissa ja erityisesti eettisessä ja autenttisessa johtajuudessa, johtajan arvot nähdään keskeisenä elementtinä johtajuustyössä sekä erityisesti empaattisuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja esimerkillisyys tärkeinä piirteinä (Brown & Treviño 2006; Avolio & Gardner

2005). Jotta voimme selvittää, miten moderni johtajuus toteutuu suomalaisessa johtajuudessa, on syytä tarkastella sitä, millaisia arvoja suomalaiset johtajat pitävät tärkeinä työssään ja millaisena oma rooli nähdään organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Tämä on tärkeää myös stressin heijastumisessa ja tunteiden tarttumisessa, sillä aikaisemman tutkimuksen (Hakanen & Perhoniemi 2012) mukaan avoimessa ja luottamuksellisessa työyhteisössä empatia edistää myös negatiivisten tunteiden siirtymistä ja tarttumista. Ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää, onko suomalaisten johtajien arvopohja modernien johtajuusteorioiden mukainen ja kuinka johtajat viestivät noista arvoistaan käytännössä. Arvot luovat pohjaa organisaatiokulttuurille, ja näistä syistä ensimmäinen tutkimuskysymys on:

Miten suomalaisen johtajat viestivät arvoistaan ja roolistaan organisaatiokulttuurin rakentajina?

Johtajan avoin vuorovaikutus alaisten kanssa on tärkeä työkalu johtajuuden onnistumisessa. On perusteltua olettaa, että tämän päivän suomalaiset johtajat pitävät vuorovaikutusosaamista arvossa ja siihen kiinnitetään huomiota. Jotta voimme tutkia stressin heijastumista vuorovaikutuskäyttäytymiseen tai organisaatiokulttuurin, on ensin selvitettävä minkälaisia vuorovaikutustaitoja johtajat pitävät tärkeinä omassa työssään. Tämä on tutkimusongelman kannalta oleellinen tieto, jotta voimme myöhemmin tarkastella sitä suhteessa stressin aiheuttamaan vuorovaikutuksen muutokseen. Aikaisemman tutkimuksen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Lappalainen 2015) mukaan johtajan tärkeitä vuorovaikutustaitoja ovat muun muassa vaikuttaminen, sitouttaminen, tiedon hankinta ja jakaminen, palautteenantaminen sekä tiedon merkityksentäminen ja sitouttaminen. Tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan siihen, ovatko aikaisemmassa tutkimuksessa korostuneet vuorovaikutustaidot edelleen voimissaan ja millaisia vuorovaikutustaitoja suomalaiset johtajat tänä päivänä työssään tarvitsevat. Siksi toinen tutkimuskysymys on:

Millaisia vuorovaikutustaitoja suomalaiset johtajat mieltävät tärkeiksi työnsä kannalta tänä päivänä?

Tässä tutkielmassa johtajan vuorovaikutusta tarkastellaan erityisesti stressin heijastumisen näkökulmasta. Aikaisempi tutkimus (Tamminen & Solin 2014) on osoittanut, että johtajan tavoilla käsitellä stressiä on merkitystä myös siihen, miten alaiset käsittelevät kokemaansa stressiä. On siis selvää, että johtajan kokema stressi saattaa vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Koska stressin oireina ovat muun muassa huonontunut keskittymiskyky, uupumus, unettomuus, mielialan vaihtelut, yleinen terveyden heikentyminen ja mahdollisesti lisääntynyt alkoholin tai päihteiden käyttö (Donaldson-Feilder ym. 2011, 2–3), voidaan olettaa stressillä olevan vaikutuksia myös johtajan

vuorovaikutukseen. Aholan & Lindholmin (2012, 11) mukaan ihmisen omat arviot stressin oireista ja omasta tilasta ovat yleensä melko luotettavia. Siksi on perusteltua kysyä stressin oireista ja stressin heijastumisesta vuorovaikutukseen johtajilta itseltään. Kolmas tutkimuskysymys on:

Miten johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen muuttuu, kun hän kokee stressiä?

Tutkimuskysymysten avulla tutkielmassa syvennyttään ristiriitoihin, joita johtajat saattavat työssään ja vuorovaikutuskäyttäytymisessään kohdata kokemansa stressin vuoksi. Tässä tutkielmassa tutkimusongelmaan etsitään vastauksia johtajien omien kokemusten avulla.

5.2. Aineistonkeruu ja tutkimuseettiset lähtökohdat

Tässä tutkielmassa tutkitaan johtajuutta ja stressin heijastumista johtajan vuorovaikutukseen ja organisaatiokulttuuriin. Johtajan käyttäytymistä on tutkittu aikaisemmin pääasiassa kysymällä alaisten mielipiteitä ja kokemuksia, mutta tässä tutkielmassa aihetta lähestytään johtajan oman kokemuksen kautta. Tavoitteena on selvittää johtajien tuntemuksia ja ajatuksia vuorovaikutuksesta sekä heidän kokemastaan stressistä, ja siksi tutkielma toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella nettikyselyn avulla.

Koska vuorovaikutus on johtajan tärkeä työkalu, voi vuorovaikutuksen ongelmista kertominen ja oman toiminnan ääneen sanoittaminen olla joillekin johtajille vaikeaa tutkijan seurassa, jos esimerkiksi haastattelussa ilmenee, että stressaantunut johtaja ei suoriudukaan työstään ensiluokkaisesti. Yritysmailmassa johtajat ovat tänä päivänä osaltaan jo henkilöbrändejä ja työtä tehdään vahvasti omalla persoonalla myös julkisesti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, joten oman ammattitaidon tai työstä suoriutumisen kyseenalaistaminen voi kasvokkaisessa viestinnässä olla haastavaa. Räsänen ja Sarpilan (2013) mukaan arkaluontoisista asioista kerrotaankin helpommin, mitä etäisempi haastattelutilanne on. Kun stressi ja vuorovaikutuksen onnistuminen on yhteydessä koko johtajuuden onnistumiseen, on perusteltua etäännyttää tutkielman tekijä haastattelutilanteesta kokonaan ja käyttää kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksella taataankin täysi anonymiteetti vastaajille.

Alasuutarin mukaan (2011) on tavallista, että laadullisessa tutkimuksessa sovelletaan myös tilastollista ajattelua. Tässäkin tutkielmassa aineisto koostuu pääosin johtajien avoimista vastauksista,

mutta niiden lisäksi aihetta syventämään on otettu muutamia Likert-asteikolla annettavia vastauksia, jotka motivoivat vastaajaa jatkamaan kyselyä. Lisäksi Likert-asteikolla toteutetut antavat selkeän vastauksen esimerkiksi siihen, kuinka monella johtajalla on ollut stressiä viimeisen puolen vuoden aikana. Likert-asteikko on myös monissa tutkimuksissa ja kyselyissä yleisesti käytetty ja tunnettu menetelmä, joten sen avulla vastaajan on helppoa ja tuttua kertoa mielipiteensä asioihin. Lisäksi tutkielman kannalta saadaan hyödyllistä tietoa siitä, mihin suuntaan yleinen mielipide esimerkiksi johtajan roolista organisaatiokulttuurin rakentajana painottuu.

Kyselyn avulla on mahdollisuus tavoittaa laajempi ja monipuolisempi vastaajakunta kuin esimerkiksi haastattelemalla. On myös todennäköistä, että stressiä kokevat johtavat ovat työnsä vuoksi erittäin kiireisiä. On siksi perusteltua olettaa, että stressaantuneet johtajat käyttävät ajastaan mieluummin 15 minuuttia kyselyyn vastaamiseen kuin järjestävät kalenteristaan puolitoista tuntia haastattelua varten. Vaarana haastattelun valitsemisessa aineistonkeruun menetelmäksi olisi ollut stressiä kokevien johtajien poisjäänti tutkielmasta ja näin epärelevanttien vastausten saaminen. Räsänen ja Sarpilan (2013) mukaan internet on hyvä työkalu aineiston keräämiseen myös siksi, että se on helposti kaikkien saatavilla.

Tutkielman aineistonkeruu suoritettiin Google Forms -ohjelmalla, joka on Googlen ilmainen sovellus kyselyiden luomiseen. Alusta toimii hyvin sekä selaimessa että mobiilissa. Lisäksi helppokäyttöisyys, toimintavarmuus sekä raikas visuaalinen ilme puolsivat ohjelman valintaa. Edellä mainituilla asioilla on merkitystä myös vastausaktiivisuuteen, kun lomake on vastaajille miellyttävä ja helppokäyttöinen. Myös tässä tutkielmassa internetin välityksellä tehtävä kysely on kohderyhmä huomioiden oikea valinta, sillä kaikilla suomalaisilla johtajilla on hyvät tietotekniset välineet käytössään ja oletettavasti myös riittävästi taitoa Google Forms -ohjelman käyttämiseen.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on ilmiön paikallinen selittäminen (Alasuutari 2011). Näin ollen se sopii hyvin tämän tutkielman menetelmäksi, jossa pyritään lisäämään tietoa vuorovaikutuksesta ja suomalaisesta johtajuudesta. Aholan & Lindholmin (2012, 11) mukaan ihmisen omat arviot stressin oireista ja omasta tilasta ovat yleensä perin luotettavia ja siksi aihetta lähestytään johtajan näkökulmasta. Näkökulma on myös tavanomaisesta poikkeava ja siksi lisää merkittävästi tietoa johtajan vaikutuksesta organisaatiokulttuuriin ja organisaation hyvinvointiin. Kysely lähetettiin Pirkanmaan elinkeinoelämää edistävän yhdistyksen, eli Tampereen kauppakamarin kautta noin kolmellesadalle johtajalle. Lisäksi kyselyä levitettiin sosiaalisessa mediassa Twitterin ja LinkedInin välityksellä. Kyselyyn vastasi vastausajan puitteissa 88 johtajaa ja esimiestä, joista 48 oli

miehiä, 39 naisia ja yksi henkilö ei halunnut vastata sukupuolta koskevaan kysymykseen. Suuri osa kyselyyn vastanneista (66 %) oli yli 45-vuotiaita.

5.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkielman kyselyyn vastasi 88 suomalaista johtajaa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Voidaan kuitenkin sanoa, että tämän tutkielman kannalta vastaajien määrä oli positiivinen yllätys ja aineiston laajuus ja ilmiöiden monipuolisuus sekä toisaalta samankaltaisuus nousivat aineistosta esiin. Aineiston tarkoitus on toimia apuna, kun luodaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Suoranta & Eskola 1998). Tämän tutkielman kannalta aineisto vastasi hyvin aikaisemmin määritellyyn tutkimusongelmaan.

Laadullisessa aineistossa on pyrkimys selventää raakahavainnot suppeaksi havaintojen joukoksi (Alasuutari 2011). Tämän tutkielman aineisto analysoitiin teemoittelemalla aineistosta nousevia keskeisiä aiheita. Eskolan ja Suorannan mukaan (1998) ensimmäinen lähestyminen aineistoon tapahtuukin yleensä tematisoinnin kautta. Näin tapahtui myös tässä tutkielmassa, ja osaltaan kyselylomakkeen rakenne määritti aineistosta esiin nousevia suurimpia teemoja. Toisaalta vastauksissa ilmeni myös yllättäviä aiheita, jotka toistuivat vastauksissa. Tämä on ei toki ole poikkeuksellista, sillä monitasoisuus ja rikkaus on ominaista juuri laadulliselle aineistolle (Alasuutari 2011).

Teemoittelun jälkeen aineistoista muodostui kuusi pääteemaa ja niiden alle muodostui 72 alateemaa. Tutkielman aineiston teemoittelun pääteemat ovat arvot, arvoviestintä, organisaatiokulttuuri, luottamus, vuorovaikutus ja stressi. Alateemat muotoituivat yläteemojen alla esiintyvistä ilmiöistä ja aineisto koodattiin tekstinkäsittelyohjelmassa eri värein ja alleviivauksin, jonka jälkeen teemat jaoteltiin eri tiedostoihin koodauksen mukaan. Pääteemat ja alateemat on tarkemmin esitelty Liitteessä 2.

Osittain joitain alateemoja esiintyy useamman pääteeman yhteydessä, koska aineiston vastauksissa saattoi ilmetä kahden tai useamman yläteeman aiheita ja ilmiöitä. Tutkielmassa teemoihin haettiin erityisesti vastauksien samankaltaisuuksia, joten osa vastauksissa ilmenneistä yksittäisistä ilmiöistä eivät sopineet mihinkään pääteeman alle.

Tutkimuksen Likert-asteikolla kysytyt kysymykset ja niihin saadut vastaukset ovat esiteltynä tuloksissa sellaisina kuin niihin kyselyyn osallistuneet ovat vastanneet. Likert-asteikolla toteutettuja kysymyksiä ei ole tässä tutkielmassa ristiintaulukoitu, vaan ne selventävät itsessään yleistä mielipidettä kysytyistä ilmiöistä. Niiden avulla tutkielman validiteettia pystytään parantamaan, kun teemoittelun tueksi saadaan tietoa siitä, mukailevatko teemoittelussa esiin nousseet ilmiöt Likert-kysymyksillä kartoitettuja mielipiteitä.

6 TULOKSET

Kyselyyn vastasi 88 johtajaa ja esihenkilöä, joista 54,5 % oli miehiä, 44,3 % naisia ja yksi henkilö ei halunnut vastata sukupuolta koskevaan kysymykseen. Suuri osa kyselyyn vastanneista oli yli 45-vuotiaita. Tässä tutkielman tulosesiossa olevista aineistoesimerkeistä on korjattu osa kirjoitusvirheistä luettavuuden helpottamiseksi.

6.1 Johtajan arvot ja organisaatiokulttuurin rakentaminen

Tulosten mukaan johtajan työtä määrittää selkeä arvopohja. Myös johtajan rooli organisaatiokulttuurin rakentajana ja esimerkkinä on kiistaton. Halu auttaa alaisia sekä halu luoda avointa ja luottamuksellista keskustelukulttuuria on suomalaiselle johtajalle tyypillistä.

6.1.1. Johtajan arvot ja arvoviestintä

Tuloksissa ilmenee, että suomalaisilla johtajilla on selkeät työtä ohjaavat arvot. Vastauksissa useimmin mainittuja arvoja ovat rehellisyys, avoimuus, luottamus, tasapuolisuus, asiakaslähtöisyys ja rohkeus. Myös nöyryyden ja vapauden teemat näkyvät vastauksissa.

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että tasapuolisuuden arvoa ilmaistaan eri termein, kuten ”yhdenvertaisena kohteluna”, ”samoina pelisääntöinä”, ”ihmisten samanarvoisena kohtaamisena” ja sillä, että johtajalla ”ei ole suosimisjärjestelmiä”. Tasapuolisuuden tavoitteena on kaikkia yhdenvertaisesti arvostava kohtelu. Tasapuolisuudessa nähdään myös yksilöä huomioivia piirteinä, jolloin tasapuolisuus käsitetään suhteellisenä, tarkoittaen kuitenkin hyvää johtamistyön onnistumisen kannalta:

Pyrin kohtelevaan muita arvostavasti. Tasapuolisuus ei tarkoita sitä, että kaikille saman verran vaan että kaikille kykyjensä mukaan. Koen johtajan tehtävän palvelutehtävänä. (V31)

Tasapuolisuus on vahvasti läsnä inhimillisyyttä korostavissa arvovastauksissa. Johtajuus nähdään palvelutehtävänä, jossa johtajan tehtävänä on pitää huoli siitä, että kaikilla on samanarvoiset mahdollisuudet työyhteisössä. Ihmisiin keskittyvää ja huomioonottavaa asennetta ilmaistaan esimerkiksi arvoilla ”ihmisläheisyys”, ”yhteinen hyvä”, ”heikompien puolustaminen” ja ”anteeksianto”:

Keskeisiä arvoja johtamistyössäni ovat tasapuolisuus ja ihmisläheisyys sekä se, että asioita ja ihmisiä ei sekoiteta keskenään. Eli esimerkiksi ongelmatilanteissa ei haeta syyllisiä, vaan keskitytään itse asian ratkaisemiseen. (V1)

Positiivinen ihmiskäsitys = uskon että ihminen on hyvä ja haluaa tehdä työnsä hyvin. Luotan ja pyrin mahdollistamaan onnistumisen. (V31)

Se, ettei tavoitella huipputulosta ihmisyyttä unohtaen, vaan yhdessä toimien ja ihmisyyttä sekä asiakasnäkökulmat huomioiden. Se, että tehdään hyviä asioita ihmisille ympärillämmme. (V84)

Tulosten mukaan alaiset eivät olleet ainoa kohderyhmä, johon johtajien arvot suuntaavat toimintaa. Myös asiakkaan hyvinvointi ja etu nimetään työtä ohjaaviksi arvoiksi. Asiakaskeskeisyyttä ilmaistaan vastauksissa muun muassa termeillä ”asiakaslähtöisyys”, ”asiakas ensin”, ”asiakkaan etu”, ”asiakaskokemuksen ensiluokkaisuus”, ”asiakkaan palvelu” sekä ”asiakastyytyväisyys”.

Yhtenä työtä ohjaavana arvona tuloksissa näkyy myös rohkea ja uudistuva asenne työtä kohtaan. Uuden luominen ja jatkuva uudistuminen ovat johtajille keskeisiä työn elementtejä. Myös yleinen positiivisuus ihmisiä ja työtä kohtaan on suomalaisille johtajille tärkeää. Tulokset kertovat myös, että toiminnan kannattavuus nähdään yhtenä työtä määrittävänä arvona, ja tämä onkin loogista, jotta yritystoiminta voi kehittyä entisestään.

Tutkielman tulokset kertovat, että pieni osa johtajista ei pysty nimeämään selkeitä työtä ohjaavia arvoja tai työtä johtaviksi arvoiksi nimettiin organisaation määrittelemät arvot. Osassa vastauksia yrityksen yhteiset arvot koettiin puhutteleviksi muun muassa siksi, että arvotyöhön oli osallistuttu itse. Osa johtajista nimesi konsernin arvojen lisäksi myös omat henkilökohtaiset arvot johtamistyölle:

Työtämme ohjaavat yrityksen arvot, jotka ovat myös osa kulttuuriamme. Omina johtamisen arvoina pidän oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden, auttamisen sekä läpinäkyvyyden päätöksenteossa, missä se vaan on mahdollista. (V9)

Yrityksen strategia määrittelee tekemiselle pohjan. Ne ovat varsin selkeät. Asiaksläheisyys, Yhteistyö, Vastuullisuus ja Tuloksellisuus. (V86)

Tulokset osoittavat, että johtajat viestivät arvoistaan alaisilleen ensisijaisesti omalla toiminnallaan eli toimimalla käytännön esimerkkinä. Lisäksi arvoja tuodaan esille työyhteisön interpersonallisissa vuorovaikutussuhteissa, päätösten perusteluissa ja oman ajankäytön suuntaamisella. Myös positiivinen palaute, alaisten kiittäminen sekä vastuun antaminen koetaan hyvänä tapana viestiä omista arvoista. Lisäksi arvojen sanoittaminen ja keskusteluissa esiin nostaminen ovat yleisiä tapoja arvoviestinnässä. Myös johdonmukaisuus omassa toiminnassa nähdään arvoja tukevana viestintäkeinona:

Oma esimerkki päivittäisessä työssä, tiimipalavereissa nostan esiin hyviä esimerkkejä arvojen mukaisesta toiminnasta. (V73)

Antamalla heille paljon vapauksia (mm. työajat ja etätyö) sekä mahdollisimman haasteellisia töitä. Työharjoittelijatkin ovat antaneet palautetta, että ovat saaneet tehdä haasteellista ja merkityksellistä työtä. (V67)

Kuuntelemalla ja keskustelemalla asioista. Annan aikaani auliisti, sillä tiedän että he ovat minun tärkeimmät asiakkaani. (V60)

Esimerkin kautta omassa toiminnassani ja heidän omaa esimiestyötään koskevissa keskusteluissa, valintatilanteissa, strategiaatyössä tavoiteltuja käyttäytymismalleja kuvaillen ja pelisääntöjä sopien. (V43)

Tulosten mukaan erityisesti tuloksellisuuden ja asiakaslähtöisyyden arvojen kohdalla arvoviestintä kytkeytyy konkreettisiin mittareihin ja toimintatapoihin. Arvoja tuodaan alaisten tietoon tavoitteiden avulla, tarjoten alaisille tukea ja opastusta:

Prosesseissa mietitään sitä, miten asia näyttäytyy asiakkaille, töiden priorisoinnissa asiakkaiden asiat ovat ykkösenä. (V6)

Tavoitteellisuus näkyy myyntipalavereissa ja myyntitulosten tarkastelussa ja siinä, että pyrin auttamaan jokaista onnistumaan työssään (V60)

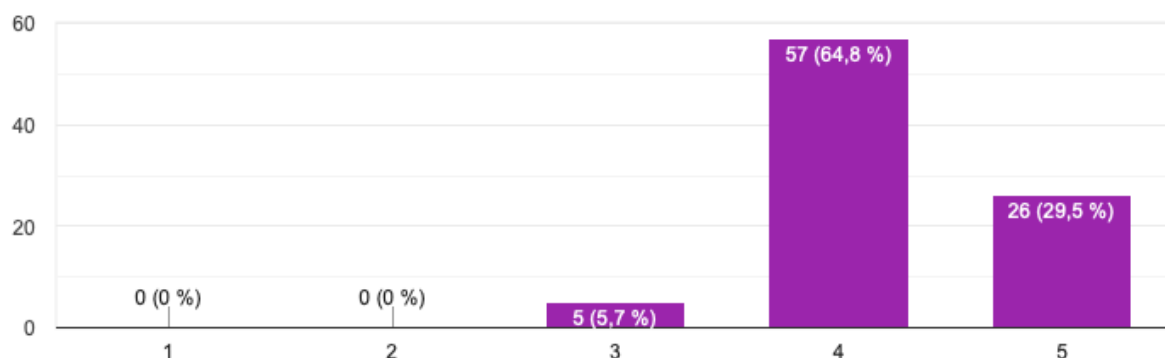
Asettamalla tavoitteita ja kohtelemalla ihmisiä yhdenmukaisesti selkein etukäteen kerrotuin periaattein. (61)

Tulosten mukaan myös työpaikan virallisiin toimintatapoihin yhdistyvät toimenpiteet koetaan hyväksi tavaksi viestiä arvoista. Näitä olivat muun muassa kehityskeskustelut, koulutustilaisuudet, perehdytykset ja työpaikalla näkyvät pelisääntötaulut. Kokonaisuudessaan arvoista viestiminen on oleellinen osa johtajan työtä ja tulosten perusteella on selvää, että arvot nähdään tärkeänä osana johtajan työtä. Nimetyt arvot olivat sellaisia, että niiden pohjalta voi tehdä päätöksiä omassa työssä ja käyttää arvoja ikään kuin kompassina työyhteisön arjessa.

6.1.2 Johtaja ja organisaatiokulttuuri

Tämän tutkielman tulosten mukaan valtaosa johtajista kokee olevansa tärkeä tai tärkein organisaatiokulttuurin rakentaja. Kukaan tutkimukseen vastanneista johtajista ei kiistänyt johtajan merkitystä organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Kuvio 3 havainnollistaa tätä johtajien kokemusta.

88 vastausta



Kuvio 3. Kuinka tärkeä organisaatiokulttuurin rakentaja suomalainen johtaja kokee olevansa?
(1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = tärkein)

Monissa vastauksissa korostuu johtajan rooli helposti lähestyttävänä persoonana, joka on valmis venymään alaisten ja työyhteisön eteen. Käytännön tekeminen ja sellaisten asioiden suorittaminen, kuten ”kahvin keittäminen” tai ”rättiin tarttuminen” olivat tekoja, joilla viestittiin yhdenvertaisuutta muiden kanssa. Pienten asioiden tiedostettiin vaikuttavan organisaatiokulttuuriin suurestikin. Positiivisen palautteen, kiitoksen ja kehuja lisäksi tärkeää on johtajan omien virheiden ja inhimillisyyden esiin tuominen:

Tämä lähtee aika pienistä asioista; tavat jolla saapuu töihin, tiloihin ja tilaisuuksiin, ottamalla huomioon muut, jakamalla tunnustusta ja positiivista palautetta kaikille sekä hyvällä viestinnällä. Ottamalla vastuun epäonnistumisista. (V9)

Kaikki lähtee johtajuudesta, se rakentaa kulttuuria, mahdollistaa kehityksen luo pysyvyyttä ja turvallisuuden tunnetta. Johtajan tulee olla inhimillinen ja myös myöntää avoimesti virheensä eikä missään tapauksessa peitellä niitä. Kiittää ja kehuja, näkyä niin henkilökunnalle kuin asiakkaille. Osoittaa teoillaan, että on kiinnostunut niin tuloksista kuin ihmisistä. (V2)

Pyrin luomaan avointa luottamuksellista työympäristöä. En nosta itseäni muiden yläpuolelle. Olen kiinnostunut työkavereideni hyvinvoinnista. (V31)

Monet johtajat kokevat oman työyhteisön keskustelukulttuurin ensisijaisesti avoimeksi. Avoin keskustelukulttuuri näkyy johtajille muun muassa siinä, että ihmiset uskaltavat kertoa ja jakaa johtajille omia, välillä vastustaviakin mielipiteitään. Avoimuuden lisäksi osassa vastauksia korostui myös keskustelukulttuurin kahtiajakautuminen; vaikka keskustelukulttuuri oli pääosin avoin, kaikista asioista ei kuitenkaan puhuta suoraan tai virallisemmissa tilaisuuksissa keskusteluun vaikuttavat työpaikan hierarkiasuhteet. Osittain epäviralliset kahvikeskustelut tai työpaikalla tapahtuva juoruilu nähtiin vaikuttavan heikentävästi keskustelukulttuurin laatuun. Mahdollisia ongelmia kerrottiin

olevan myös eri organisaatioryhmittymien välillä, ja osa johtajista kokeekin, että keskustelukulttuuri oman vertaisryhmän tai lähityöyhteisön kanssa on hyvä, mutta ongelmia ilmenee muissa ryhmittymissä tai organisaation hierarkiasuhteissa liikuttaessa:

Omassa tiimissäni keskustelemme avoimesti kaikesta (sekä siis kollegat että lähin työryhmäni). Kun mennään organisaatiotasolla alemmas, asia vaihtelee kovasti. Itse pyrin aina keskustelemaan myös henkilökunnan kanssa, ja tähän saisi olla enemmän aikaa kuin nyt. (V84)

Tuloksista ilmenee myös, että keskustelukulttuurin kehittäminen ja vuorovaikutuksessa luotu suhdeulottuvuus nähdään tärkeinä asioina sekä merkittävänä osana yrityskulttuuria. Keskustelukulttuurin merkittävyydestä kertoi esimerkiksi se, että keskustelukulttuurin muutoksen eteen on tehty töitä ja aktiivista kehittämistä:

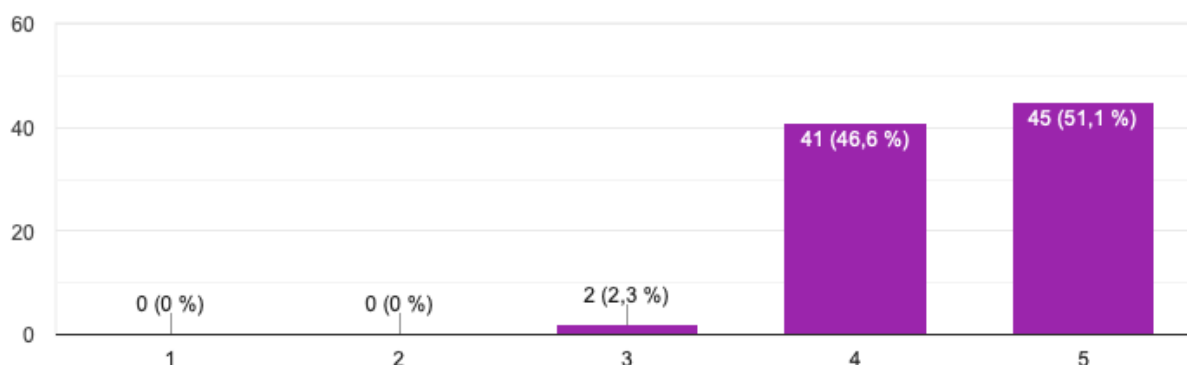
Keskustelut yleensä käydään keskustelun luonteen perusteella joko ryhmässä tai kahden kesken. Nykyisen kulttuurin rakentaminen on kuitenkin vaatinut yli vuoden verran määrätietoista työtä, koska aiemmin yrityskulttuuri ei antanut pohjaa avoimille keskusteluille. (V3)

Tuloksista ilmenee myös, että johtajan oman käytöksen voima esimerkkinä tunnistetaan laajasti. Kuviossa 4 on havaittavissa, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että oma käytös toimii esimerkkinä alaisille. Johtajat myös ymmärtävät olevansa esimerkki huonoissakin tilanteissa.

Esimiehen on ymmärrettävä, että hän toimii aina esimerkkinä ympäristölleen. Hän valuttaa myös energiaa ympäristöönsä. (V69)

Johtajan tekemistä seurataan koko ajan, joten puheet ja teot pitää kohdata. (V73)

88 vastausta



Kuvio 4. Väite: Käytökseni johtaja toimii esimerkkinä alaisilleni.

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Useat johtajat kuvasivat esimerkin merkitystä jopa raamatullisin, kultaisen säännön sanankääntein, eli alaisia kohtaan toimitaan samoin, kuin heidän toivoisi toimivan itseä kohtaan. Osaltaan johtajan rooli nähdään jopa alaistakin vielä nöyrempanä, eli johtajat olettavat tekevänsä itse hieman enemmän kuin he odottavat alaistensa tekevän. Johdonmukaisuus ja puheiden pitävyys ovat esimerkin uskottavuuden kannalta oleellisia. Myös läsnäolo ja tavoitettavuus yhdistetään esimerkkinä toimimiseen. Osaltaan johtajan esimerkkinä toimiminen on hyvin tietoista, jolloin omiin ratkaisuihin ja olemiseen on käytetty harkintaa. Tämä ilmenee muun muassa ”lähtemällä kotiin ajoissa” ja ”antamalla sopivasti kiireettömän vaikutelman”.

Puheiden ja toimien pitää olla samanlaisia. Johtaa edestä ja pitää huolta tiimien jaksamisesta kaikki eri näkökulmat huomioiden. Hyvä johtaja johtaa edestä ja syö viimeisenä! Johtaminen ei ole vallankäyttöä kuin tarvittaessa vaan se on nimenomaan palveluammatti. (V84)

Osallistumalla päivittäiseen toimintaa ja tekemiseen, auttamalla muita, olemalle selkeä ja johdonmukainen johtajuudessaan. Ei pidä pelätä ikävienkään asioiden käsittelyä. (V48)

Kohtaa asiakkaita kuten muutkin, ei laita huoneen ovea kiinni kuin erityistapauksissa. (V60)

Noudattaa arvoja, käyttäytyä asiakkaita kohtaan sovittujen toimintamallien ja periaatteiden pohjalta, noudattaa sääntelyä ja kantaa vastuuta, rohkaista yrittäjämäiseen toimintaan ja itsenäiseen päätöksentekoon annettujen rajojen puitteissa. (V86)

Tuloksista voidaan päätellä, että johtajan rooli organisaatiokulttuurin rakentajana ja esimerkkinä on kiistaton. Vastuu omasta käytöksestä ymmärretään ja työyhteisön avoimuutta rakennetaan määrätietoisesti. Tärkeänä esimerkkinä toimimisessa pidetään sitä, että johtaja osallistuu arkiseen toimintaan ja ”päivittäiseen tekemiseen”.

6.1.3 Luottamus johtajaan

Organisaatiokulttuurin rakentamisen kannalta johtajan ja alaisen välinen luottamus on keskeisessä asemassa. Lähes kaikki johtajat kokivat, että heidän alaisensa luottavat heihin ainakin jossain määrin. Luottamuksen osoituksena johtajat pitivät sitä, että alaiset hakevat heiltä tukea vaikeisiin päätöksiin sekä apua työhön. Useat johtajat mainitsivat, että alaiset kertovat heille henkilökohtaisia, työhön liittymättömiä ja jopa vaikeita asioita. Tämän johtajat kokivat osoituksena luottamuksesta.

Luottamuksen mittareina pidettiin myös erilaisia työyhteisön kartoituskyselyjä ja joko suullisia tai kirjallisia palautteita, joista oli saatu luottamusta tukevia tuloksia. Myös vaikeiden ja johtajaa vastustavien mielipiteiden ilmaisua johtajat pitivät luottamuksen osoituksena. Lisäksi alaisten oma-aloitteinen ja rohkea toiminta, jossa ei pelätä epäonnistumisia on merkki luottamuksesta:

Luulen, että minulla on ainakin yleisesti ottaen luottamuksellinen suhde työyhteisöni kanssa. Tämä ilmenee siinä, että ovelteni tullaan matalalla kynnyksellä, ja olen myös saanut avointa myönteistä palautetta esimerkiksi kokouskäytänteiden parantamisesta suhteessa aiemmin vallinneisiin käytänteisiin. (V27)

Koen, että alaiset luottavat minuun ja kyselemme luottamusta myös henkilöstökyselyn yhtenä osa-alueena. Parhaiten luottamus ilmenee siten, että aroistakin asioista ja epäonnistumisista voidaan puhua vapaasti. Tämä taas sitten kasvattaa alaisten kykyä tehdä rohkeampia päätöksiä ja ottaa riskejä, joka synnyttää taas edelleen kulttuurissa johtajuutta. Luottamus on siis kaiken perusta. (V9)

Kyllä luottavat, he uskaltavat olla omia persooniaan ja sanoa ääneen mielipiteensä. Se ilmenee myös siinä, että meillä on hyvä toimia yhdessä. Voimme keskustella mistä vaan ja myös rennosti puristamatta mailaa liikaa. (V84)

Tuloksista ilmenee, että luottamusta rapauttavia asioita ovat sellaiset tilanteet, joissa johtaja joutuu tekemään päätöksiä alaisilta kysymättä tai heidän asemaansa heikentäen. Toisaalta vaikeiden päätösten tekeminen ovat oleellinen osa johtajan työnkuvaa. Muutamalla vastaajista oli käsitys, ettei kaikista arkaluonteisimpia asioita kuitenkaan tuoda keskusteluun, vaikka luottamusta työyhteisössä onkin. Vain harvoissa vastauksissa kyseenalaistettiin luottamuksen taso kokonaan. Osittain luottamus nähtiin myös liiallisena tukeutumisena johtajaan, jonka oletetaan pelastavan alaiset hankalista tilanteista. Luottamus koettiin kuitenkin asiana, jota organisaatioissa rakennetaan pitkäjänteisesti, eikä kukaan vastaajista ei kyseenalaistanut luottamuksen merkitystä työyhteisössä:

Haastavaksi luottamuksen rakentamisen tekee johtamisessa se, että välillä pitää tehdä päätöksiä ja linjauksia, jotta ovat yllättäviä ja syövät luottamusta. (V9)

Uskon, että alaiseni luottavat jonkin verran. He kertovat ongelmista, huolistaan; tosin vain päivittäisistä. Jos heillä on pitemmän tähtäimen huolia tai ongelmia he eivät näitä tuo minulle julki. (74)

Osittain luottavat. Välillä ehkä olettavat liikaakin minun hoitavan asioitaan heidän puolesta, kun olen pyrkinyt olemaan aina heidän apunaan. (V18)

Monet johtajat nimesivät luottamuksen yhdeksi työtään ohjaavaksi arvoksi. Luottamusta alaisiin ilmaistiin pyrkimällä olemaan itse luottamuksen arvoinen sekä antamalla alaisille vastuullisia ja haasteellisia työtehtäviä sekä tilaa suorittaa työt omalla tavallaan. Lisäksi luottamus vaikutti jossain määrin olevan liitännäinen vapauden kanssa, ja luottamuksesta viestittiinkin antamalla alaisille lisää vapauksia, kuten valinnanvapautta työaikojen suhteen ja etätyömahdollisuuksia:

Täytyy luottaa ihmisiin ja antaa itsestään, jotta he voivat luottaa sinuun, täytyy ottaa riskejä heidän puolestaan ja osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. (V79)

Manageeraan minimaalisesti, mutta olen käytettävissä tarvittaessa. Tarkistan silloin tällöin työn tuloksen, mutta harvoin puutun yksityiskohtiin. Tämän olen sanonut usein ääneen porukassa ja kahden kesken. (V11)

Pyrin jakamaan normaalirotiineihin kuulumattomia työtehtäviä rohkeasti kaikille tiimin jäsenille, tietysti työtilanteen, osaamisen ja kykyjen mukaan. Pidän toisaalta jatkuvasti osastollani pinnalla yhteisesti sovittuja tavoitteita ja kannustan ajattelemaan itsenäisesti niiden kautta. Jos työntekijä kykenee ratkaisemaan ja perustelemaan asiansa yhteisten tavoitteiden kautta, niin silloin luotan siihen näkemykseen. (V20)

Tuloksista ilmenee, että hyvänä esimerkkinä toimiminen koetaan luottamuksen rakentamisen kannalta oleelliseksi. Myös johdonmukainen ja rehellinen toiminta nähdään esimerkkiä vahvistavana toimintana. Muutama johtaja nimesi luottamuksen rakentamisen myös yhdeksi tärkeäksi työssä tarvittavaksi vuorovaikutustaidoksi. Kaiken kaikkiaan luottamus nähdään tärkeänä asiana organisaatiokulttuurin hyvinvoinnille.

6.2 Johtajan keskeisimmät vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa johtajan työssä. Tulosten perusteella suomalaisen johtajan keskeisimmät vuorovaikutustaidot ovat kuunteleminen, empatia ja tunteiden tunnistaminen, argumentointi ja selkeä viestintä sekä kannustaminen ja motivointi. Vuorovaikutuksen avulla suomalaiset johtajat toteuttavat valmentajamaista otetta työssään.

6.2.1 Kuunteleminen

Johtajilta kysyttiin, mitä vuorovaikutustaitoja he pitivät keskeisimpinä työssään johtajana. Tulokset kertovat, että valtaosa johtajista kokee kuuntelemisen olevan tärkeä, ja osa jopa tärkein työssä tarvittavista vuorovaikutustaidoista. Kuuntelemista käytetään muun muassa tuen ja arvostuksen osoittamiseen, tilanteen kartoittamiseen sekä molemminpuolisen ymmärryksen lisäämiseen. Vastaajat tunnistivat tarpeen, että ”ihminen haluaa tulla nähdyksi” ja kokea itsensä ”merkitykselliseksi”, ja tätä tunnetta vahvistettiin kuuntelemisen avulla:

Kuunteleminen on kaikkein tärkein, koska ihmiset haluavat olla näkyviä ja tulla kuulluiksi. Jos ei ole tätä tunnetta, ihminen kokee itsensä mitättömäksi. (V30)

Tärkein on ehdottomasti aito kuunteleminen eli se, että pyritään ymmärtämään sanojan todellinen sanoma ennen hänelle vastaamista. Koen, että tämä auttaa työntekijää kokemaan asiansa tärkeäksi ja arvostetuksi sen sijaan, että esimies vain nopeasti jyräisi hänen sanomansa omalla mielipiteellään. (V1)

Osa vastaajista näkee kuuntelemisen tärkeänä työvälineenä työtehtävien suorittamiseen liittyvien ongelmien havaitsemisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kuuntelemista käytetään myös työmotivaatiota lisäävien asioiden tunnistamiseen. Johtajat ymmärtävät, että työntekijä on työnsä asiantuntija, jolla on parhaat ideat ja ajatukset työn kehittämisestä:

Kuuntelemisen taitoa. Osaaminen on asiantuntijoilla ja kuuntelemalla heitä ja kysymällä kysymyksiä saa kokonaiskuvan siitä, missä mennään ja missä pitäisi mennä. (V61)

Kuuntelemiseen liittyvät vastaukset painoutuivat eniten supportiivisuuden viestimiseen ja avoimen keskustelukulttuurin luomiseen. Kuuntelemisen yhteydessä mainittiin usein keskittymiseen, läsnäoloon sekä tilan ja ajan antamiseen liittyviä ilmauksia, jotka voidaankin nähdä tekoina, joilla kuuntelemista viestitään alaisille. Osa vastaajista myös mainitsi, että juuri ”aidosti” kuunteleminen on tärkeää, minkä voidaan olettaa kertovan siitä, että kuuntelemisen ytimessä on myös vastakkaisten mielipiteiden ymmärtäminen, ei vain hiljaa oleminen tai kuuntelemisen fyysinen esittäminen. Kuitenkin vastauksissa on havaittavissa myös itsekkäisiin tarkoituksiin viittavia kuuntelemisen motiiveja ja osa vastaajista näkee kuuntelun tärkeänä argumentoinnin ja omien päämäärien saavuttamisen kannalta. Toisaalta omien ajatusten läpimeneminen on tärkeää johtajan työn kannalta, sillä hänen tehtävänsä on varmistaa yrityksen strategian toteutuminen ja yhteisen päämäärän tavoittaminen:

Kuuntelemalla opit ihmisistä eniten. Jos jaksat perustella kuulijan housuihin asettuen, saat parhaan lopputuloksen. (V15)

Osassa vastauksista painottui kuuntelun vuorovaikutuksellinen ja aktiivinen rooli, jolloin onnistuneen kuuntelun avulla osataan auttaa ja valmentaa alaista ratkaisemaan työnsä ongelmia. Johtajuudessa nähtiin olevan kyse oikeiden kysymysten kysymisestä, jolloin oman työnsä asiantuntijat löytävät itse ratkaisut työssä ilmeneviin ongelmiin. Osa johtajista tunnisti kuuntelemisen olevan vaikea ja haastava tehtävä, jossa haluaisivat kehittyä paremmiksi. Monissa vastauksissa korostui kuuntelemisen dialoginen puoli, jossa johtajat ymmärsivät roolinsa kuuntelijana aktiiviseksi ja vastuunsa sanoman välittymisestä myös kuuntelijana:

Kuuntelu. Ilman avointa mieltä ja tarkkoja korvia ongelmien juuri syiden ymmärtäminen on vaikeaa. Voisin myös esittää parempia kysymyksiä. (V74)

Tulosten mukaan kuunteleminen nähdään osittain myös keinona saavuttaa alaisten kunnioitusta ja luottamusta, sillä ”alaisen arvostus johtajaa kohtaan ei tule titteleistä vaan osaamisesta ja ymmärryksestä”. Myös alaisten puolelta vastaanotettu kuunteleminen tulkitaan merkinä luottamuksesta. Kuuntelemista käytetään myös keinona omista arvoista viestimiseen, kun johtaja on nimennyt työtä ohjaaviksi arvoiksi esimerkiksi luottamuksen, kunnioituksen tai arvostuksen.

Kuuntelemisen nähdään myös olevan tärkeä tapa kehittää omaa johtajuutta ja pitää omien alaisten puolia ja näkökulmia esillä organisaation isommassa kuvassa. Lisäksi vastauksissa tärkeiksi vuorovaikutustaidoiksi mainitut ”tunneälykyys”, ”ihmistuntemus”, ”tilannetaju” tai ”tilanteen lukutaito” voidaan olettaa kielivän kuuntelemisen tärkeydestä, sillä niiden ansiosta johtaja voi hahmottaa kokonaisuutta sekä vastaanottaa, lukea ja tulkita viestejä, joita työyhteisössä välitetään.

Kaiken kaikkiaan kuunteleminen nähdään oleellisena keskustelutaitoon liittyvänä ominaisuutena. Myös keskustelutaito itsessään nimettiin monissa vastauksissa tärkeäksi vuorovaikutustaidoksi. Keskusteluissa pidetään tärkeänä kykyä aitoon läsnäoloon ja erityisesti kasvokkain keskustelemisen taito nähdään tärkeänä kykynä johtajalle. Keskusteluissa oli tärkeää molempien osapuolten tasa-arvoisuus ja avoimuus.

6.2.2 Empatia ja tunteiden tunnistaminen

Tulosten mukaan monet johtajat nostavat empatian yhdeksi johtajan tärkeäksi vuorovaikutustaidoksi. Myötätunnon ja ymmärryksen osoittaminen sekä toisen asemaan asettuminen nähdään oleellisina työkaluina johtajan työssä. Muutamissa vastauksissa empatian rooli nähtiin täydentävänä piirteenä muuhun vuorovaikutukseen ja se on keino saada ihmiset työskentelemään yhteisten päämäärien eteen:

Empaattinen jämäkkyys, koska on hyvä ymmärtää ja asettua toisen asemaan samalla kuitenkin pitäen huolta siitä, että hommat hoidetaan. Haluan auttaa tiimiäni onnistumaan antamalla heille tilaa toimia, kunhan kaikki ymmärtävät tavoitteet ja määränpää on sama. (V84)

Tuloksista ilmenee, että tunteiden ymmärtäminen nähdään johtajan työtä helpottavana asiana. Johtajan valmentava ote välittyy myös tunteiden tunnistamisen tasolle, jolloin alaista autetaan myös

itsetuntemuksen lisäämisessä. Myös yksilöllisyyden huomioiminen on tärkeää tunteiden tunnistamisessa ja empatiassa:

Muistutan asioiden merkityksellisyydestä ja meidän omien asenteiden vaikutuksesta siihen, miten koemme eri tilanteet. (V3)

Empatia = ihmisten tuntemuksien ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi johtajan työ helpottuu, jos työntekijät ovat emotionaalisesti sitoutuneita tehtävään. (V31)

Vastauksissa ilmeni, että osa johtajista reflektoi omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään hyvinkin paljon. Omien tunteiden vaikutus alaisiin ymmärretään ainakin osittain ja oman käytöksen ymmärtäminen nähdään avaimena myös muiden käytöksen ja tunteiden ymmärtämiseen:

Itsereflektio = omaa toimintaansa analysoimalla pystyy ymmärtämään muita paremmin sekä tarvittaessa korjaamaan omaa toimintaansa. (V31)

Esimiehen täytyy tunnistaa, kuinka herkästi tunteiden siirto käytännössä tapahtuu heikoistakin signaaleista. (V79)

Hyvän johtajuuden merkinä pidetään myös omien tunteiden hallintaa. Tunteiden hallinnan nähdään olevan johdonmukaista, ennalta-arvattavaa ja järkähtämätöntä asennetta, jolloin alaiset voivat luottaa johtajan toimintaan vaikeissakin tilanteissa:

Tukemalla heitä työssään. Osoittamalla olevani esimies johon he voivat luottaa hyvässä ja pahassa. En koskaan vaadi työntekijältä enempää kuin mihin itse kykenen. Toimin esimerkkinä. (V54)

Practise what you preach eli pyrin toimimaan itse niin kuin toivon muiden toimivan, pidän lupaukseni, haastan itseäni, olen oma itseni kaikissa tilanteissa. (V2)

On looginen ja ennalta arvattava, hänen puoleen voi helposti kääntyä, hän ei pelkää ikävien asioiden käsittelyä, hän antaa positiivisen palautteen oikea-aikaisesti ja ilman siirappisia ylistyssanoja. (V60)

Tulokset kertovat, että johtajan kokemus tuo lisää varmuutta käsitellä ja tunnistaa omia sekä muiden tunteita. Kokemuksen nähdään helpottavan myös omien tunteiden hallintaa. Lisäksi vuorovaikutus itsessään nähdään prosessina, joka kehittyy yhdessä johtajuuden kehittyessä:

Olen esimiehenä vielä kokematon, joten monitoroin itseäni jatkuvasti, koska pyrin olemaan hyvä esimies. (V27)

En ole omassa viestinnässäni täydellinen, mutta yritän kehittyä itse viestijänä. (V17)

Tulosten mukaan empatialla on tärkeä rooli johtajuuden onnistumisessa. Lisäksi omien ja alaisten tunteiden tunnistaminen helpottaa johtamistyötä sekä valmentajuuden toteutumista alais-johtajasuhteessa. Johtajan tunteiden hallinta auttaa myös toimimaan johdonmukaisemmin ja lisää uskottavuutta työyhteisössä.

6.2.3 Argumentointi ja selkeä viestintä

Kuuntelemisen ja tunteiden tunnistamisen lisäksi johtajat pitävät keskeisenä vuorovaikutustaitona isoille ryhmille tiedottamiseen liittyviä taitoja. Esiintymistaidot, puheiden pitäminen ja asioiden kiteyttäminen helpottavat suurien linjojen vetämistä ja viestien selkeyttämistä. Näiden taitojen merkitys korostui alaisten määrän kasvaessa:

Esiintymis-/esittämistaito. Paljon kohtaamisia (kokouksia, neuvotteluja, workshoppeja etc., jossa oman näkemyksen/asian esittäminen ymmärrettävästi ja kiinnostavasti on oleellista. (V64)

Johtajat näkevät oleellisena vuorovaikutustaitona kyvyn argumentoida ja viedä keskustelussa syntyneitä päätöksiä käytännön toiminnaksi. Viestinnässä pyritään selkeään ja johdonmukaiseen linjaan, jossa vuorovaikutustaitojen avulla ”johdatellaan oikeaan suuntaan ja tarvittaessa kuitenkin otetaan jyrkästikin kantaa suorilla vastauksilla”. Oma rooli johtajana nähdään ikään kuin ”puhetta johtavana” ja ”keskustelua vetävänä” fasilitaattorina, joka ”varmistaa yhteisymmärryksen” ja ratkaisee mahdolliset ristiriidat isossakin konsernissa. Tähän johtajat näkevät avaimena kyvyn vetää keskusteluita yhteen sekä kyvyn puhua ymmärrettävästi.

Tulosten mukaan tarve selkeyteen tunnistetaan myös kirjoittamiseen liittyvien viestintätaitojen yhteydessä, sillä kirjoitetun viestinnän koetaan jatkuvasti lisääntyvän. Osa vastaajista näkee hyvän kirjoitustaidon erittäin tärkeäksi siksi, että kirjoitetussa viestinnässä väärinymmärrysten vaara on kaikista suurin:

Suurimmat väärinymmärrykset syntyvät kiistatta kömpelössä sähköpostiviestinnässä, jossa jokin pieni asia voi saada käsittämättömät mittasuhteet nonverbaalisen viestinnän puuttuessa. (V20)

Tuloksista ilmenee, että myös strategian välittäminen ja selventäminen alaisille sekä strategian arkeen tuominen nähdään yhtenä tärkeänä vuorovaikutustaitona. Erityisesti suurten yritysten johtajat pitävät sitä tärkeänä, jotta osaavat ”kertoa esimiehille suuret linjanvedot ja tavoiteasetannat sekä perustella

ne järkevillä syillä.” Selkeys onkin oleellinen työkalu johtajan työssä ja tärkeää on myös viestin mukauttaminen kohdeyleisölle.

6.2.4 Kannustaminen ja motivointi

Johtajat nimesivät yhdeksi keskeiseksi vuorovaikutustaidoksi kyvyn kannustamiseen ja alaisten motivoimiseen. Kannustamisen ja motivoimisen onnistuminen edellyttää tietenkin monenlaisia vuorovaikutustaitoja, kuten havainnointia, positiivisen palautteen antamista, argumentointia, tarinoiden kerrontaa sekä jo edellä mainittuja kuuntelemista ja empatiaa sekä tunteiden tunnistamista. Motivointia kuvataan sisäisen halun synnyttämisenä, ja keskeisenä työkaluna motivoinnin onnistumisessa on kyky ymmärtää ihmisten perimmäisiä motiiveja:

Rakentava, valmentava vuorovaikutus. Olennaista on saada alaiset onnistumaan itse - ja tekemään sen omalla tyylillään. (V38)

Kaiken kaikkiaan vastauksissa korostuu johtajan valmentava ja kannustava rooli, jossa asiantuntijoita pyritään tukemaan matkalla kohti parhainta versiota itsestään. Kyky innostaa ja motivoida toistuvat useissa vastauksissa. Motivoiminen nähdään tärkeäksi myös organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta, ja tärkeinä vuorovaikutustaitoina mainitaan muun muassa ”visiojohtaminen” ja ”visioon motivointi”. Motivoinnin keskiössä johtajat ymmärtävät olevan merkityksen tunteiden luomisen, minkä avulla alaisten työhön saadaan sisältöä sekä yhteisen päämäärän että oman henkilökohtaisen kehittymisen ja mielekkyyden kannalta:

Pyrin oivalluttamaan ihmiset siitä, kuinka merkityksellisiä asioita he voivat tehdä asiakkaiden hyväksi. Pyrin mahdollistamaan ihmisten kehittymisen ja työssä jaksamisen. (V47)

Kykyä motivoida, luoda merkityksen tunteita ja positiivisen vahvistamisen kautta saada ihmiset nauttimaan ja onnistumaan työssään. (V79)

Johtajat mieltävät oman positiivisuuden olevan tärkeä osa motivointia. Lisäksi useat johtajat nimeävät positiivisuuden yhdeksi työtä ohjaavaksi arvoksi sekä yhdeksi johtajan keinoiksi toimia esimerkkinä työyhteisössä. Johtajan positiivisuus nähdään myös organisaatiokulttuurin hyvinvointia vahvistavana tekijänä.

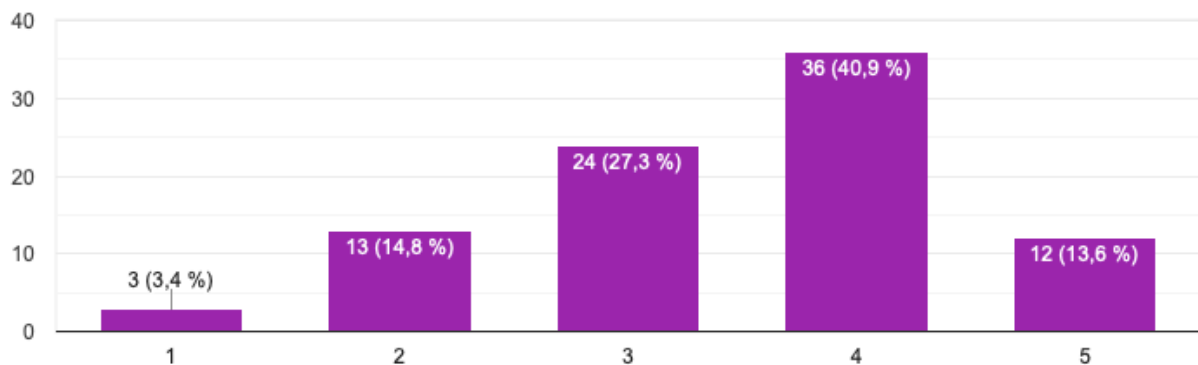
6.3 Johtajan työ ja stressi

Tutkielman tulokset kertovat, että monet suomalaiset johtajat kokevat stressiä ja yleisimmin stressi oireilee erilaisia unihäiriöinä. Tulokset kertovat myös, että stressi heijastuu monella tavoin johtajan käytökseen ja sitä kautta myös organisaatiokulttuuriin.

6.3.1 Johtajan kokema stressi

Tuloksista ilmenee, että yli puolet johtajista oli viimeisen kuuden kuukauden aikana tuntenut paljon stressiä, 12 henkilöä jopa erittäin paljon. (Kuvio 5).

88 vastausta



Kuvio 5. Johtajan kokema stressin määrä viimeisen puolen vuoden aikana.

(1 = ei lainkaan, 5 = paljon)

Stressin oireiksi johtajat kuvailivat useita eri oireita, joista uniongelmat nousivat yleisimmäksi vaivaksi. Uniongelmina johtajat mainitsivat muun muassa unettomuuden, nukahtamisvaikeudet, yöllisen heräilyn ja levottomat yöunet tai työasioiden tulemisen uniin sekä jatkuvan väsymyksen:

Nukahtaminen on joskus hankalaa, kun töitä on tehnyt liian pitkään illalla kotosalla ja asiat jäävät pyörimään tajuntaan. (V61)

Sydän hakkaa, asiat tulevat uniin ja tulee univaikeuksia, muuhun elämään on vaikea keskittyä, verenpaine nousee, elintavat huononevat. (V4)

Levottomuutta ja hermostuneisuutta johtajat mainitsivat kokevansa usein myös päiväsaikaan. Stressi heikentää myös vapaa-ajasta nauttimista, kun työasiat pyörivät mielessä ja terveyttä edistäville elämäntavoille ei ole aikaa tai jaksamista. Kireyden tunne, ahdistuneisuus, ärsyyntyneisyys,

voimattomuus, kiukkuisuus sekä tunne kiireestä, tehottomuudesta ja riittämättömyydestä olivat myös yleisiä stressin oireita. Lisäksi keskittymiskyvyn puute toistui useissa vastauksissa. Osa johtajista myös kertoi tuntevansa fyysistä huonoa oloa stressin oireena; näitä olivat muun muassa päänsärky, huimaus ja sydämen tykytys sekä erilaiset vatsa- ja iho-oireet. Osalla vastaajista stressin oireet olivat hyvinkin voimakkaita, jopa työuupumuksen merkit täyttäviä oireita:

Ärsyttää, väsyttää, olo tuntuu voimattomalta ja oleminen vähäpätöiseltä. En pysty keskittymään oikein mihinkään, enkä muista mitä olen sopinut. En pysty vastaanottamaan mitään uutta tietoa. Uni on katkonaista ja rinnassa on painon tunne. Päästä puristaa vanne. (V3)

Muutama johtaja mainitsi kokevansa stressin toisaalta myös hyvänä ilmiönä. Stressin positiivisena vaikutuksena nähtiin oletus, että stressi ei ole jatkuvaa, vaan toimii hetkellisenä motivaation lähteenä. Stressin tasoa kuvattiin määritelmillä, jotka antoivat ymmärtää, että nimenomaan pieni tai hetkellinen stressi ei ole haitallista:

Täytyy kuitenkin muistaa, että stressi voi hetkittäin toimia myös positiivisena asiana, kunhan se ei ole jatkuvaa, eikä se minulla ole. (V84)

Pieni stressi lisää tehokkuutta. Mutta stressin määrän kasvaessa asioihin ei aina suhtaudu positiivisesti. (48)

En juuri koskaan koe olevani stressaantunut, vaan pikemminkin pidän jonkin verran paineista tilanteista, olen niissä parhaimmillani. (V43)

Stressin ja johtajan kokemuksen välinen suhde korostui useissa vastauksissa; mitä kokeneempi johtaja, sitä paremmin stressiä hallitaan tai siedetään. Useat johtajat mainitsivat karttuneen kokemuksen auttavan stressaantuneena ja apuvälineitä stressin hallintaan on saatu muun muassa johtajakoulutuksesta sekä oman olon tiedostamisesta, käsittelystä ja hyväksymisestä:

Olen jo sen verran kokenut ja "vanha", että olen oppinut peittämään stressiä siten, ettei se heijastu alaisiin ja vaikuta heidän työhön. (V54)

Kokemuksen myötä stressiin on jollain tavalla turtunut. (V68)

Johtajakoulutukseni auttaa minua keskittymään tähän asiaan melko paljon: vaikka olisin stressaantunut, pystyn erilaisilla harjoitteilla pitämään itseni ainakin käsittääkseni melko rauhallisena, empaattisena, analyyttisenä, harkitsevana. (V5)

Uskon, että kokemuksen ja iän karttuessa stressi välittyy yhä vähemmän ulospäin. (V75)

Tuloksista ilmenee, että johtajat kokevat stressiä kohtalaisen paljon ja se aiheuttaa johtajissa monenlaisia oireita. Unihäiriöiden lisäksi stressi aiheuttaa monenlaisia ongelmia, kuten

muistihäiriöitä ja ärtyneisyyttä ja kiireen tunnetta. Johtamisvuosilla ja -koulutuksella on kuitenkin stressiä vähentävä vaikutus.

6.3.2 Stressin heijastuminen organisaatiokulttuuriin

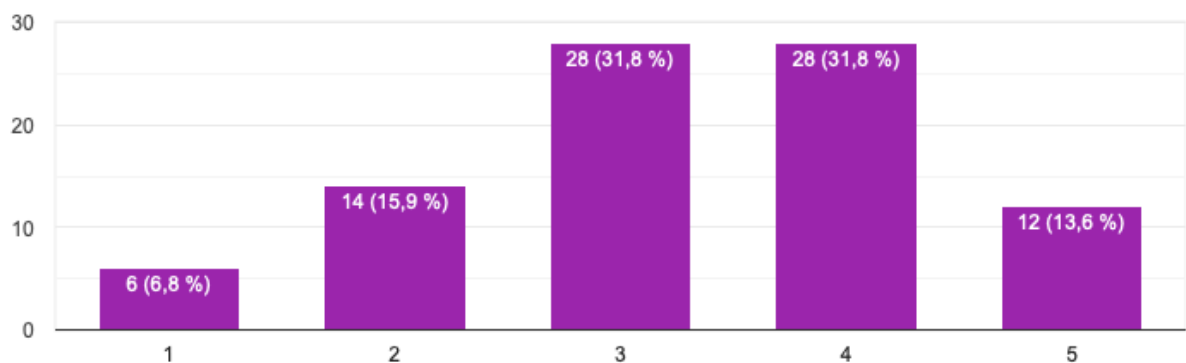
Tutkielman tuloksissa ilmenee, että stressi heijastuu monella tavoin johtajan käytökseen ja sitä kautta myös organisaatiokulttuuriin. Johtajat arvelivat stressin ilmenevän työyhteisön muille jäsenille ensisijaisesti nonverbaalista viestinnästä ja erityisesti johtajan kiireisestä olemuksesta. Lisäksi johtajat arvelivat olevansa stressaantuneina hermostuneempia, levottomampia ja kärsimättömämpiä. Tulokset kertovat, että oman roolin erityisasema tiedostetaan hyvin myös stressitilassa:

Jokaisen käytös välittyy työyhteisöön, esimiehen/johtajan erityisesti. (V11)

Väistämättä välittyy, mutta kokemuksen kautta pyrin myös korostamaan ja tukemaan alaisten omaa johtamistyötä. (V38)

Tuloksissa ilmenee, että hieman alle puolet johtajista, oli sitä mieltä, että stressi välittyy jollain tavalla työyhteisöön. (Kuvio 6.) Vain 20 vastaajaa on sitä mieltä, ettei stressi välity työyhteisöön. Keskvaiheen, eli vastausvaihtoehdon kolme valinneiden suuri määrä voi kertoa ilmentävän sitä, että oman käytöksen ja stressin välittymistä työyhteisöön on loppujen lopuksi hieman vaikea arvioida.

88 vastausta



Kuvio 6. Väite: Kokemani stressi välittyy olemukseni ja toimintani kautta työyhteisöön.

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Arvioinnin vaikeus ilmeni osittain myös avoimissa vastauksissa, joissa johtajat arvelivat, että työntekijät osaisivat heitä paremmin kertoa stressin välittymisestä. Lisäksi tuloksista ilmenee, että vaikka stressin heijastumista yritetään minimoida, oman käyttäytymisen välittymisestä oltiin kuitenkin hieman epävarmoja. Tämä näkyi vastausten arvailevissa ja ehdollisissa sävyissä:

Yritän, ettei se välittyisi, en osaa sanoa miten muut tilanteen kokevat. (V18)

Olen saanut palautetta, että olen välillä liian kiireinen. Se saattaa välittyä työyhteisöön. (67)

Ihmisen mieliala/käyttäytyminen heijastuu muihinkin, vaikka itse ei sitä mielestään näe. Olen hiljaisempi ja vähemmän energinen kun olen stressaantunut, joka taas voi alkaa huolettaa muita. (V48)

Tuloksissa ilmenee, että stressi välittyy muulle organisaatiolle erityisesti johtajan sulkeutumisena ja läsnäolon puutteena. Vastauksista voi havaita myös alaisten auttamisen ja pienten käytännön asioiden tekemisen vähenevän. Johtajat kertovat olevansa ovat ilottomampia ja kiireisyyden välittävän työyhteisöön:

En kysele jaksamisia tai että miten voin auttaa - koska en kuitenkaan jaksaisi tai ehtisi auttaa. (V75)

Ei ehdi jutella tiimiläisten kanssa, ei jaksa ryhtyä mihinkään ylimääräiseen. (V72)

Kirjoitan lyhyempiä sähköposteja. Eristäydyn koska en jaksa ihmisten seuraa. (V30)

Tutkielman tuloksista ilmenee, että johtajien tapa suhtautua omaan inhimillisyyteensä ja omiin virheisiin muuttuu. Pienet vastoinikäymiset tuntuvat suuremmilta ja omat työt tärkeämmiltä kuin alaisten huolet. Johtajat tunnistavat olevansa herkemmin provosoituvia ja ärsyyntyneempiä. Lisäksi omien näkökulmien puolustaminen lisääntyy ja uusiin asioihin suhtaudutaan kielteisemmin:

Saatan herkästi provosoitua ja asettautua puolustuskannalle ja ärsyyntynyt pienistä asioista. (V36)

Työssä stressini näkyy ehkä parhaiten kireän kielteisenä asenteena kaikkea uutta - uusia tehtäviä sekä eri tasoisia pyyntöjä tai toiveita - kohtaan. Haluaisin vain laput silmillä viedä juuri nyt mieltäni painavat Universumin Tärkeimmät Tehtävät maaliin. (V75)

Myös huumorille ja keveämmille asioille ajan antaminen on stressaantuneena vaikeampaa. Monet johtajista ovat stressaantuneina myös negatiivisempia ja kärsimättömämpiä. Myös kriittisyys vahvistuu stressaantuneena ja päätöksiä tehdään pikaisemmin. Toisaalta stressin koettiin tehostavan työtä ja nopeuttavan toimintaa. Useat johtajat kuvasivat stressin ilmenemistä myös fyysisessä olemuksessa kuten ”äänensävyyn tiukkenemisena”, ”äänen voimistumisena”, ”kantojen kopinana” tai ”askeleen tihentymisenä”:

Se (stressi) saa organisaation suoriutumaan tehtävistä nopeammin ja tehokkaammin. Mutta ei tee minusta mukavampaa ihmistä. (V87)

Kyllä ihmiset huomaavat kiireen ja asioiden paljouden ja "vasemman jalan tahdin". (V2)

Kun toimin nopeasti, "vauhti päällä", näkyy se tietysti muillekin. Lisääkö se muiden stressiä niin en osaa suoraan sanoa. (V74)

Tulosten mukaan stressistä on haittaa myös kognitiivisten tehtävien suorittamisessa ja johtajat kertovatkin kärsivänsä asioiden unohtelusta, epäjohtonmukaisuudesta ja päätösten huononemisesta stressin lisääntyessä. Asiat saatetaan tehdä hätäillen ja mustavalkoinen ajattelu lisääntyy. Kuitenkin osa johtajista vaatii alaisilta enemmän ja nopeampaa toimintaa, kun ovat itse stressaantuneita. Lisäksi stressin koettiin heijastuvat myös johtonmukaisuuteen ja ennakoitavaan toimintaan:

Se näkyy päälle päin ja alaiset alkavat toimia siten kuin kuvittelevat minun haluavan heidän nyt toimia. Ei ole enää ennakoitava esimies koska päätöksenteko yms. nopeutuu pinnan kireyden vuoksi. (V16)

Tekee asioita hätäillen, ja voi joutua tekemään samaa asiaa useampaan kertaan. Asioiden ja tavaroiden unohtaminen yleistyy. (V33)

Stressin heijastumista työyhteisöön pyrittiin mahdollisuuksien mukaan estämään ja stressioireilua peittelemään muilta. Tuloksissa ilmenee, että osa johtajista onkin sitä mieltä, ettei stressi näy muille työpaikalla ja se osataan peittää. Stressinhallinta nähdään oleellisena työyhteisön tehokkuuden ja organisaation kannalta:

Työyhteisö näkee vain johtonmukaisen ohjauksen ja hyötyy siitä, että joku pysyy selväjärkisenä hankalina aikoina. (V43)

Pääsääntöisesti valtaosa stressistäni pysyy järkevällä tasolla ja on vain hyväksi, vieden positiivisella tavalla asioita eteenpäin. Silloin kun stressi kasvaa liian isoksi, se kasvaa lähinnä jotenkin sisään päin: alan tuntee mielessäni katkeruutta ja vihaa itseäni ja työnantajaa kohtaan. (V75)

Tutkielman tulokset kertovat, että osa johtajista kokee, että he osaavat työoloissa peittää oman stressaantuneisuutensa, niin että muut työyhteisössä eivät huomaa sitä. Kuten aikaisemmin stressin sietämisessä ja hallitsemisessa, myös stressin heijastumisessa työyhteisöön kokemuksen määrä on avainroolissa:

Kokemuksen ja itsetuntemuksen myötä pystyy myös omaa stressitasoa tunnustelemaan ja ymmärtämään paremmin. Tämän myötä pystyy sääntelemään sitä, kuinka paljon sen antaa keskustelussa vaikuttaa. (V9)

Tuloksista ilmenee myös, että stressi näkyy helpommin kotiooloissa, jossa ollaan ärtyneempiä. Osa johtajista arveli, että vaikka työpaikalla ihmiset tuskin huomaavat mitään, läheiset sen sijaan

huomaavat stressin kyllä. Vain harva johtaja oli varma, että stressi ei välity työyhteisöön. Toisaalta stressin peittäminen koettiin myös jonkinlaisen ammattitaidon osoituksena. Yksi vastaajista kertoi olotilan olleen stressaantunut jo 15 vuotta, joten käytös vuorovaikutustilanteissa oli todennäköisesti samanlaista jatkuvasti.

6.3.3 Stressin heijastuminen vuorovaikutustilanteisiin

Tutkielman tulokset selventävät, että johtajat kokevat stressin heijastuvan monin tavoin vuorovaikutuskäyttäytymiseensä. Tulokset kertovat myös, että stressin myötä vuorovaikutus kokonaisuudessaan vähenee alaisten kanssa. Monet johtajat kertoivat stressaantuneina olevansa reaktiivisempia, suoraviivaisempia ja lyhytsanaisempia, jolloin nopea asia- ja tehtäväkeskeinen lähestyminen asioihin korostuu. Päätöksiä tehdään suoraviivaisemmin, jolloin ratkaisujen perustelu ja argumentointi heikkenevät. Lisäksi tulosten mukaan yleinen kriittisyys ja suorasanaisuus vuorovaikutustilanteissa lisääntyy. Tulosten mukaan viestin välittymistä yritetään tehostaa, jolloin asioista keskusteleminen jää vähäisemmälle ja toimeenpanotason ohjeistaminen lisääntyy:

Päätöksentekoni nopeutuu ja toimin nopeammin ajattelematta liikaa asioita. Olen myös suoraviivaisempi, hieman vähemmän kohteliaskin. (V74)

Stressi näkyy minusta ulkoisesti ja vaikuttaa kaikkeen vuorovaikutukseeni heikentävästi. Viestintäni tai ylipäättään vuorovaikutukseni alaisten kanssa on äkkipikaisempaa ja valitettavasti yleensä myös tiukempaa. (V1)

Erityisesti suoraviivaisuus ja lyhytsanaisuus välittyvät kuuntelemiseen. Tulosten mukaan johtajat kokevat, etteivät he ole stressaantuneita yhtä hyviä kuuntelijoita kuin normaalitilanteessa. Tämä ilmenee erityisesti niin, että alaisten näkemyksiin ei jakseta keskittyä ja alaisten mielipiteitä ei kuunnella tai kuunteleminen tapahtuu vain ”toisella korvalla”. Lisäksi tulosten mukaan johtajat ovat stressaantuneina vähemmän läsnä ja vähemmän avoimia kuin normaalisti olisivat vuorovaikutustilanteissa:

Kyky kuunnella (loppuun) ehkä turhaakin ”vänkäämistä” on huonompi. (V38)

Olen nopeampi kommunikaatiossa, kuuntelen vähemmän ja vastaan ”puolesta sanasta”. (V12)

Kiireessä ei välttämättä näe ja kuule kaikkia esimiehelle tärkeitä asioita ja aikaa vuorovaikutukselle ja erityisesti kuuntelu ja ”mitä sinulle kuuluu” tyyppinen keskustelu kärsii. (V17)

Tuloksista ilmenee, että kuuntelemisen heikkeneminen näkyy myös johtajien asenteessa alaisia kohtaan. Stressin aiheuttama kiire ja ratkaisukeskeisyys lisääntyvät ja kuunteleminen vähenee. Monissa vastauksissa olikin huomattavissa, että stressaantuneena johtajan oma näkemys aiheesta tuntuu ylivermaisemmalta ja oikealta, ja näin ollen alaisten ajatukset näyttäytyvät huonompina tai ne koetaan jopa turhanpäiväisinä:

Kun päämäärä on tiedossa ja alainen lähtee väärään suuntaan ei jaksaa kuunnella perusteluja vaan alkaa ratkaisemaa asioita liian ripeästi. (V87)

Sulakkeet on lyhyemmällä, jolloin ei tahdo jaksaa kuunnella "tyhmyyksiä" tai itsestäänselvyyksiä (V69)

Tulokset kertovat, että stressaantuneina monet johtajat kokivat olevansa vuorovaikutustilanteissa välinpitämättömmämpiä ja tällöin muun muassa keskustelukumppanille osoitettu empatia oli stressin takia vähäisempää. Alaisten tunteita on vaikea vastaanottaa ja ne tuntuvat turhilta, jolloin johtajan positiivisuus alaisia kohtaan vähenee. Tulokset osoittavat, että johtajat ovat vähemmän läsnä vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluille annetaan vähemmän aikaa. Myös epäviralliset ”kahvikeskustelut” ja huumori sekä nauru jäävät vähemmälle. Empatian väheneminen on havaittavissa monissa vastauksissa ja osa johtajista kertoi tulevansa ”kyynisemmäksi” stressin vuoksi:

Vastaukseni lyhenevät ja empatiani vähenee. Saatan sanoa napakasti ja kyseenalaistaa alaisen tunnetta. Olen enemmän välinpitämätön kuin välittävä. (V3)

Pinnani on lyhyempi ollessani stressaantunut. Silloin myös luistan helpommin periaatteistani johtajana tai laiminlyön niitä huomaamattani: äänensävyäni on tiukempi ja minusta huomaa ulkoisesti, että olen huonommalla tuulella. Tartun myös epäkohtiin työssä herkemmin ja voimakkaammin, kuin ehkä olisi tarpeen. (V1)

Tekeminen muuttuu konemaisemmaksi ja kuuntelu ja empaattisuus vähenevät. (V44)

Tulosten mukaan johtajan stressin myötä johtajan välinpitämättömyys alaisia kohtaan lisääntyy. Lisäksi osa johtajista kertoi olevansa levottomampia ja kärsimättömmämpiä vuorovaikutustilanteissa. Stressi heijastuu myös työntekijän motivointiin, sillä alaisille osoitettu tuki sekä kannustaminen vähenevät stressitason noustessa. Tulosten mukaan johtajat kokevat olevansa stressaantuneina vähemmän innostavia ja keskittymiskyvyn heiketessä, myös alaisten ongelmiin perehtyminen kärsii:

Rakentava kyky kuulla ja ohjata vähenee, käskytyks (ilman perusteluita ja motivointia) nousee esille. (V38)

Energiaa ei riitä paneutua yksittäisen alaisen ongelmiin ja suhtautuminen voi olla välinpitämätöntä. (V71)

En jaksa innostaa niin paljon kuin stressittömämmässä tilanteessa. (V24)

Olen kärsimättömämpi enkä jaksa niin hyvin keskittyä ja olla läsnä. (V15)

Tulosten mukaan stressi vaikeuttaa myös johtajan omien tunteiden hallintaa. Johtajat kertoivat viestintänsä muuttuvan stressin vuoksi tylymmäksi. Myös tiuskiminen lisääntyy ja ”pinna palaa” helpommin. Johtajat tunnistavat, että oma rauhallinen esiintyminen kärsii stressistä. Osalla tunteiden hallinnan vaikeudet näkyvät räjähtelynä tai suuttumisena:

Tulen päälleikäväksi jyräksi, jota joudun jälkeenpäin pyytämään anteeksi. Saatan suutahtaa ja näyttää tunteeni, joskus siitä on tosin hyötyäkin, mutta toisinaan se tuhoaa huolellisesti hyvän fiiliksen. (V60)

Stressin heijastumista vuorovaikutustilanteisiin pyritään minimoimaan kertomalla olotilasta suoraan alaisille tai välttämällä vuorovaikutustilanteita alaisten kanssa. Vaikka suurimmaksi osaksi johtajat pyrkivät välttämään stressin heijastumisen vuorovaikutustilanteisiin, osaltaan tilanteesta avoimesti puhuminen koetaan rehellisyytenä alaisia kohtaan. Stressistä avoimesti kertomisella pyritään minimoimaan spekulointeja ja välittämään oikeaa tietoa:

Kyllä ihmiset aistivat / näkevät muuttuneen käytöksen ja reagoivat siihen välittömästi on kyse sitten esimiehestä tai työkaverista. Silloin on tärkeää olla juuri avoin ja kertoa mistä pieni kireys johtuu. (V2)

Sekin on eräänlaista avoimuutta, kun johtaja viestii selkeästi myös omalla olemuksellaan, että asiat eivät ole menossa oikeaan suuntaan. (V9)

Tulosten mukaan johtajakoulutus koetaan stressin hallinnassa tärkeänä, sillä sen avulla stressiä on helpompi käsitellä ja sen negatiivisia vaikutuksia on mahdollista lieventää. Johtajat luottavat myös kaksisuuntaiseen viestintään ja alaisten palautteeseen, ja osaltaan johtajat olivat saaneetkin palautetta alaisiltaan, että käytös koetaan hyväksi, vaikka stressiä ilmenisikin:

Varmasti muuttuu, vaikkei sitä haluaisikaan. Toisaalta rauhallisuus myös kriittisissä tilanteissa on kerrottu olevan vahvuuteni työntekijöideni suusta. Eli ilmeisesti pystyn kuitenkin peittämään pahimman stressin tiimiltäni. (V20)

Stressaantuneena saatan kiinnittää liikaa huomiota yksityiskohtiin: keskityn tähän paljon etten tekisi näin. Johtajakoulutukseni auttaa minua keskittymään tähän asiaan melko paljon: vaikka olisin stressaantunut, pystyn erilaisilla harjoitteilla pitämään itseni ainakin käsittääkseni melko rauhallisena, empaattisena, analyyttisenä, harkitsevana. (V5)

Pyrin olemaan avoin ja kertomaan sen ääneen että nyt ei ole paras mahdollinen päivä. Olen kuitenkin saanut palautetta henkilökunnaltani että olen aina positiivinen vaikka varmasti on ollut joskus tiukkojakin tilanteita. Se on ollut mieltä lämmittävä palaute. (V2)

Tulokset kertovat, että kaiken kaikkiaan stressi näkyy johtajan vuorovaikutuksessa erityisesti kuuntelemisen heikkenemisenä ja vetäytymisenä vuorovaikutustilanteissa. Osa johtajista on myös huomannut, että työyhteisön muut jäsenet mukauttavat viestintäänsä ja saattavat vältellä vuorovaikutustilanteita, kun johtajalla ilmenee stressiä. Myös tämän voidaan olettaa kertovan siitä, että stressiä voi olla vaikea piilottaa.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tämä tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten modernin suomalaisen johtajan kokema stressi heijastuu johtajan vuorovaikutukseen ja toimintaan organisaatiokulttuurin rakentajana. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta: miten suomalaisen johtajat viestivät arvoistaan ja roolistaan organisaatiokulttuurin rakentajina, millaisia vuorovaikutustaitoja suomalaiset johtajat mieltävät tärkeiksi työnsä kannalta tänä päivänä ja miten johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen muuttuu, kun hän kokee stressiä? Tutkielmassa päädyttiin tarkastelemaan johtajien omaa arviointia stressin oireista sekä sen aiheuttamista seurauksista vuorovaikutustilanteisiin ja organisaatiokulttuuriin. Näkökulma on uusi verrattuna aikaisempaan tutkimukseen, jossa johtajan työtä on tarkasteltu pitkälti alaisen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa tutkimusongelmaa lähestytään ilmiöiden yhteenliittymien kautta. Taulukkoon 1 on koottuna ja tiivistettynä tutkielman keskeisimmät tulokset, joiden avulla tutkimusongelmaa voidaan hahmottaa paremmin.

TAULUKKO 1. Tutkielman keskeisimmät tulokset.

Johtajan arvot	rehellisyys, avoimuus, luottamus, tasapuolisuus, asiakaslähtöisyys, rohkeus, nöyryys, vapaus
Johtajan arvoviestintä	oma toiminta, keskustelut, ajankäyttö, vastuun antaminen, mittarit, prosessit
Johtajan rooli organisaatiokulttuurin rakentajana	käytännön tekeminen, esimerkillisyys, lähestyttävyyys, kiitos, inhimillisyys, johdonmukaisuus, luottamus, positiivinen palaute
Johtajan tärkeimmät vuorovaikutustaidot	kuunteleminen, empatia, tunteiden tunnistaminen, argumentointi, selkeä viestintä, kannustaminen, motivointi
Stressin heijastuminen organisaatiokulttuuriin	sulkeutuneisuus, negatiivisuus, puolustusherkkyys, nopeus, kiireisyys

Stressin heijastuminen vuorovaikutustilanteisiin

lyhytsanaisuus, kuuntelemattomuus, hermostuneisuus, yliveraisuus, empatian väheneminen, kyynisyys, tunteiden hallinnan ongelmat, motivoinnin heikkeneminen

Ensimmäisenä tarkastelussa on suomalaisen johtajuuden tavoitteet ja toimintamallit. Koska stressi tarttuu todennäköisemmin hyvässä työyhteisössä (Hakanen & Perhoniemi 2012, 54, 66–67) ja johtajan tunteet tarttuvat muita helpommin (Manka 2016), tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli ensin selvitettävä, pyrkivätkö johtajat edistämään modernille johtajuudelle tyypillistä avointa keskustelukulttuuria ja tasa-arvoista työyhteisöä, jolloin myös heidän tunteillaan ja esimerkillään on enemmän merkitystä.

Suomalaiset johtajat tavoittelevat työssään ja toiminnassaan modernin johtajuuden periaatteita ja arvoja. Johtajan työ nähdään esimerkkinä toimimisena ja johtaja valmentajan kaltaisena mentorina, joka auttaa alaisia parempaan suoritukseen interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden avulla. Omia arvoja välitetään alaisille oman esimerkillä, toiminnalla ja ajankäytöllä. Myös aikaisemman tutkimuksen (Manka 2016) mukaan modernin johtajuuden tavoitteena on luoda ympäristö, jossa alaisen työnteke on mahdollisimman helppoa ja hän voi hyödyntää omia kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi modernissa johtajuudessa viestintä nähdään vuorovaikutteisena prosessina alaisten kanssa ja päätöksiä tehdään yhdessä. Myös avoimuus ja työyhteisön arkeen osallistuminen on tärkeää. (Johansson ym. 2013, 147, 155.) Tulosten perusteella voidaankin sanoa, että suomalaiset johtajat toteuttavat työssään modernin johtajuuden periaatteita. Johtajat kokevat olevansa tärkeitä organisaatiokulttuurin rakentajia ja oman esimerkin voima tunnustetaan laajasti. Moderneissa johtajuuden teorioissa johtajuus nähdäänkin prosessina, jossa johtaja inspiroi alaisiaan vuorovaikutuksen ja esimerkin avulla (Raj 2015, 100).

Suomalaisten johtajien keskeisiä arvoja näyttävät olevan rehellisyys, avoimuus, luottamus, tasapuolisuus, asiakaslähtöisyys ja rohkeus. Myös nöyryyden ja vapauden teemat nousivat tutkielman tuloksissa esiin. Tutkielman tuloksissa ilmenneet arvot ovat yhtenäisiä niiden arvojen kanssa, jotka teorioissa yhdistetään eettiseen ja autenttiseen johtajuuteen (Avolio, Gardner 2005; Brown & Treviño 2006). Erityisesti autenttisuudessa johtajuudessa tasapuolisuus on erittäin merkittävässä roolissa. Lisäksi autenttinen johtaja pyrkii toimimaan esimerkillisesti ja totuudenmukaisesti. (Avolio, Gardner 2005,

317.) Tarkasteltaessa tämän tutkielman tuloksista ilmeneviä suomalaisen johtajan keskeisiä arvoja, kuten rehellisyyttä, tasapuolisuutta, luottamusta ja avoimuutta, on selvää, että autenttinen johtajuustapa on suomalaiselle tämän päivän johtajalle ainakin ajatuksen tasolla tyypillinen.

Johtajat näyttävät käyttävän omaa toimintaansa esimerkkinä toivotusta käyttäytymisestä. He osallistuvat työyhteisön arkeen ja ”vähäpätöisempiinkin” askareisiin osoittaakseen esimerkillisyyttä ja tasa-arvoisuutta muiden kanssa. Tämän tutkielman aiheen kannalta esimerkin voima on oleellista ymmärtää, sillä myös stressaantuneina johtajat ovat esimerkkinä työyhteisölleen. Tuloksista ilmenee, että ainakin teoriassa johtajat ymmärtävät olevansa esimerkki myös huonoissa tilanteissa. Alaisten ei odoteta ottavan esimerkillisyydestä vain positiivisia asioita, vaan johtajan käytös on näyte toivotusta toiminnasta myös hankalissa tilanteissa. Yhtenä eettisen johtajuuden periaatteena on välittää omaa käyttäytymismallia alaisille oman esimerkin ja toiminnan kautta (Brown & Treviño 2006, 599). Eettinen johtajuusteoria korostaa myös interpersonaalisten taitojen ja vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtamistyössä, ja näyttääkin siltä, että suomalaiset johtajat toteuttavat työssään eettisen johtamisen periaatteita. Luottamukseen nojaavan organisaatiokulttuurin ja avoimen keskustelun merkitys on johtajille selkeää ja työtä luottamuksen ja avoimuuden eteen tehdään työtä systemaattisesti.

Suomalaiset johtajat pitävät tärkeinä vuorovaikutustaitoina erityisesti kuuntelemista, empatiaa, tunteiden tunnistamista, argumentointia, selkeää viestintää sekä kannustamista ja motivointia. Tuloksissa selviää myös, että suomalaiset johtajat ovat tietoisia siitä kontekstuaalisesta ulottuvuudesta, jota vuorovaikutuksella rakennetaan, ja johtajat tekevätkin töitä luodakseen avoimen keskustelukulttuurin työyhteisöön. Myös Lappalaisen (2016, 36) määrittelemät eettistä viestintää edistävät johtamisviestinnän osa-alueet eli itsesäätely, assertiivisuus, emotiivinen läsnäolo ja innostuminen tukevat tämän tutkielman tuloksia siitä, että johtajien tärkeiksi kokemat vuorovaikutustaidot edistävät eettistä toimintaa ja eettinen johtajuus määrittää suomalaisen johtajan työtä.

Tämän tutkielman tulokset nostavat esiin myös sen, että suomalaiset johtajat pitävät kuuntelemista tärkeänä, ja osa jopa tärkeimpänä vuorovaikutustaitona johtajan työssä. Tämä tulos syventää aikaisemman tutkimuksen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175–176) näkemystä johtajan vuorovaikutusosaamisesta, jossa johtajan vuorovaikutusosaamisen on todettu rakentuvan vaikuttamisesta ja sitouttamisesta, tiedon hankinnasta sekä tiedon merkityksentämisestä ja välittämisestä, vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisesta ja ylläpitämisestä, työn

ohjauksesta ja palautteenannosta sekä alaisten välisen vuorovaikutuksen tukemisesta. Kuunteleminen on oleellinen osa kaikkea edellä mainittua, mutta tulokset osoittavat, että kuuntelemisen merkitys johtajan vuorovaikutusosaamisessa ei ole ehkä tarpeeksi laajasti tunnistettu ja tunnustettu.

Suomalaiset johtajat näyttävät käyttävän kuuntelemista työssään laaja-alaisesti. Kuuntelemisen avulla suomalaiset johtajat osoittavat arvostusta, viestivät empatiaa, rakentavat keskustelukulttuuria, keräävät tietoa, toimivat sparraajana alaisille sekä hankkivat itselleen arvostusta työyhteisössä. Ala-Kortesmaan (2015, 172) mukaan yksilön on tärkeää ymmärtää, minkälaista kuunteluosaamista hän tarvitsee omassa työssään. Tässä tutkielmassa saatujen tulosten perusteella johtajilla onkin selkeä käsitys kuuntelemisen tärkeydestä ja hyödyntämisestä omassa työssään.

Kuuntelemiseen vaikuttavat erilaiset kuuntelemisen esteet ja ”suodattimet”, joita voivat olla muun muassa yksilön rooli organisaatiossa, aikaisemmat kokemukset ja arvot (Ala-Kortesmaa 2015, 50). Tässä tutkielmassa selvisi, että stressi itsessään on myös yksilön fyysiseen ja henkiseen olotilaan vaikuttavana tekijänä suuri kuuntelemisen este. Tuloksissa käy ilmi, että johtajat kokevat stressin heikentävän kuuntelemista. Kuuntelemisen heikentyminen näkyy muun muassa siinä, että alaisten perusteluihin ei jakseta keskittyä ja oma näkemys asioista tuntuu enemmän oikealta kuin alaisten mielipide. Aikaisemman tutkimuksen (Vuuren ym. 2007, 124) mukaan johtajan työssä tarvitaan myös yhä enemmän kykyä vastaanottaa palautetta ja palautteen vastaanottamiseen tarvitaan hyvää kuuntelemisen taitoa. Tässä tutkielmassa saatujen tulosten perusteella on syytä olettaa, että johtajan stressi vaikeuttaa myös palautteen vastaanottamista, kun kuunteleminen heikentyy.

Tuloksissa ilmenee, että stressaantuneina johtajat ovat vähemmän läsnä kuuntelutilanteessa ja vuorovaikutus muuttuu tylymmäksi. Välikosken (2014, 63) mukaan oleellinen osa kuuntelemista on kuitenkin se, että kuuliija osoittaa omalla viestinnällään arvostavansa puhujan ajatuksia ja kannustaa jatkamaan. Tulosten perusteella tämä ei toteudu stressaantuneen johtajan työssä. Lisäksi osa johtajista kärsii stressin alaisina muistin heikkenemisestä ja epäjohtonmukaisuudesta ja myös se saattaa vaikuttaa kuuntelemisen onnistumiseen. Muistilla onkin tärkeä rooli kuuntelemisessa, kun kuuntelijan on keskustelun aikana käsiteltävä ja pidettävä muistissaan lukuisia keskustelussa esille tulleita ajatuksia sekä havainnoitava ja tulkittava kertojan nonverbaalisia viestejä (Välikoski 2014, 61–63). Verratessa tuloksista nousevia stressin oireita ja aikaisempaa tutkimusta (Välikoski 2014) kuuntelemisen nyansseista, voidaan olettaa, että stressi heikentää kuuntelemista myös monella muulla osa-alueella, joita johtajat eivät osanneet vastauksissa sanoittaa. Aikaisempi tutkimus (Vuuren ym. 2007, 124) on osoittanut, että johtajan kyky kuunnella parantaa myös työntekijän käsitystä koko

organisaatiosta. Stressin heikentäessä johtajan kuuntelemista, voidaan olettaa, että johtajan kokema stressi heikentää alais–johtajasuhteen lisäksi myös alaisen mielikuvaa koko organisaatiosta. Lisäksi johtajien heikentynyt kuuntelemisen taso voi vaikuttaa haitallisesti myös johtajan omaan työtyytyväisyyteen, sillä Ala-Kortesmaan mukaan (2015, 167) onnistunut kuunteleminen lisää myös kuuntelijan hyvinvointia.

Tutkielman tuloksissa ilmeni myös, että suomalaiset johtajat mieltävät empatian tärkeäksi vuorovaikutustaidoksi. Myötätunto, toisen tunteiden ymmärtäminen ja toisen asemaan asettuminen ovat tärkeitä taitoja suomalaisella johtajalla. Myös aikaisempi tutkimus tukee tätä tuloksista nousevaa havaintoa, sillä Mikkolan (2009, 26, 39) mukaan johtajan on tarjottava alaiselleen sosiaalista tukea, joka vahvistaa hyväksytyksi tulemisen kokemusta ja auttaa hallitsemaan epävarmuutta. Kuitenkin tulosten mukaan stressaantuneina johtajat ovat välinpitämättömpiä ja alaisten tunteet tuntuvat turhanpäiväisiltä. Lisäksi johtajilla esiintyy tietynlaista ylimielistä asennetta omien päätösten ja ajatusten ylivertauisuudesta, vaikka toisaalta ajatuksen tasolla johtajat näkevät alaisensa oman työnsä asiantuntijoina, jotka lähinnä vain tarvitsevat sparrausapua, jotta oikea ratkaisu löytyy. Voidaan siis päätellä, että stressi heikentää huomattavasti johtajan kykyä empatiaan ja kannustavaan ohjaamiseen. Sosiaalinen tuki olisi kuitenkin tärkeää alaisen työmotivaation ja sitoutumisen kannalta (Mikkola 2009, 26, 39). Lisäksi aikaisempi tutkimus (Bass 1990, Thiel ym. 2015, 14 mukaan) osoittaa, että empaattisuus kriisin aikana viestii johtajan vastuuntunnosta sekä halusta yhteisymmärrykseen ja on siksi tehokas strateginen työkalu johtajalle. Stressi voikin olla seurausta työyhteisössä ilmenevistä kriiseistä ja siksi tuloksissa ilmennyt empatian väheneminen heikentää johtajan työssä onnistumista myös työn strategisella tasolla.

Johtajat näyttävät pitävän yhtenä hyvän johtajuuden merkinä omien tunteiden hallintaa ja johdonmukaista sekä järkähtämätöntä asennetta, jolla viestitään johtajan luotettavuudesta. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Donaldson-Feilder ym. 2011) on todettu, että johtajan on osattava hallita omia tunteitaan; hermojen menettäminen ja stressin oireileminen työyhteisöön aiheuttavat myös työntekijöille stressiä. Tämän tutkielman tuloksista käy ilmi, että lähes puolet johtajista kokee stressin heijastuvan työyhteisöön. Stressaantuneena johtajat ovat ärsyntyneempiä, reaktiivisempia ja kärsimättömpiä. Omien tunteiden hallinta on johtajille stressin takia hankalampaa. Tuloksissa ilmenee myös, että osa johtajista kertoo avoimesti tilanteestaan ja stressistään alaisilleen, kun taas suurempi osa johtajista välttää vuorovaikutustilanteista ja vetäytyy omiin oloihinsa. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 176–177) mukaan johtajan joutuvatkin työssään hallitsemaan etäisyyden ja läheisyyden jännitteitä ja myös tämän tutkielman tuloksista asia ilmenee.

Yksi tärkeä vuorovaikutustaito suomalaiselle johtajalle on myös kyky selkeään argumentointiin ja viestintään. Aikaisemman tutkimuksen mukaan (Saksi 2013, 126–127) haasteita johtajan ja alaisten väliseen yhteisymmärrykseen voi tuoda erilainen tapa puhua esimerkiksi yrityksen strategiasta. Tässä tutkielmassa kuitenkin selvisi, että ainakin periaatteen tasolla johtajat ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa ymmärrettävässä viestinnässä. Tulosten perusteella suomalaiset johtajat mieltävät strategian selventämisen ja välittämisen alaisille yhdeksi tärkeäksi osaksi johtajan vuorovaikutusta.

Tuloksista voidaan kokonaisuudessaan vetää yhteen se johtopäätös, että johtajat mieltävät roolinsa valmentajan kaltaiseksi, alaisten parhaimman suorituksen mahdollistajaksi. Lisäksi johtajat kokevat alaisten kannustamisen ja motivoinnin yhdeksi tärkeäksi vuorovaikutustaidoksi. Motivoiminen nähdään oleellisena työkaluna sekä työntekijän että koko yrityksen kannalta. Johtajat mieltävät motivoimisen sisältävän monenlaisia vuorovaikutuksellisia elementtejä, kuten havainnointia, palautteenantoa, argumentointia, tarinoiden kerrontaa, kuuntelemista ja empatiaa. Koska vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä asemassa valmentajan roolissa, on tarkasteltava myös sitä, että tulosten mukaan stressaantuneena alaisten motivointi ja kannustaminen vähenevät. Lisäksi stressaantuneena johtajan kyky ohjaamiseen heikkenee ja keskittyminen alaisten ongelmiin vähenee. Myös aikaisempi tutkimus (Manka 2015; Donaldson-Feilder ym. 2011, 13) tukee tätä havaintoa, sillä stressin on huomattu heikentävän vuorovaikutusta ja lisäävän ärtyneisyyttä ja kyynisyyttä vuorovaikutussuhteissa.

Tulosten mukaan suomalaiset johtajat mieltävät positiivisuuden tärkeäksi osaksi motivointia ja kannustamista. Lisäksi positiivisuuden nähdään olevan oleellinen osa koko työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria. Myös autenttisuudessa johtajuudessa positiivisuus on keskeisessä roolissa (Avolio & Gardner 2005, 316) ja aikaisemman tutkimuksen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 94) mukaan positiivisuus on tärkeä osa johtajan vuorovaikutusosaamista. Tulosten mukaan stressi tekee johtajasta kuitenkin negatiivisemmän ja kärsimättömämmän. Myös kriittisyys vahvistuu stressaantuneena ja päätöksiä tehdään pikaisemmin. Vaikka johtajat osaisivat hillitä stressin heijastumista vuorovaikutukseen, positiivisuuden teeskentely on vaikeaa. Pelkkä neutraali suhtautuminen ei kuitenkaan pelasta tilannetta, sillä pitkään jatkunut neutraali viestintä koetaan usein negatiiviseksi (Manka 2016). Lisäksi negatiivisen puuttuminen ei automaattisesti tee vuorovaikutuksesta positiivista, vaan positiivisuutta vuorovaikutuksessa tulee lisätä positiivisella suhtautumisella asioihin, käyttäytymällä paineen alla rauhallisesti ja johdonmukaisella käytöksellä.

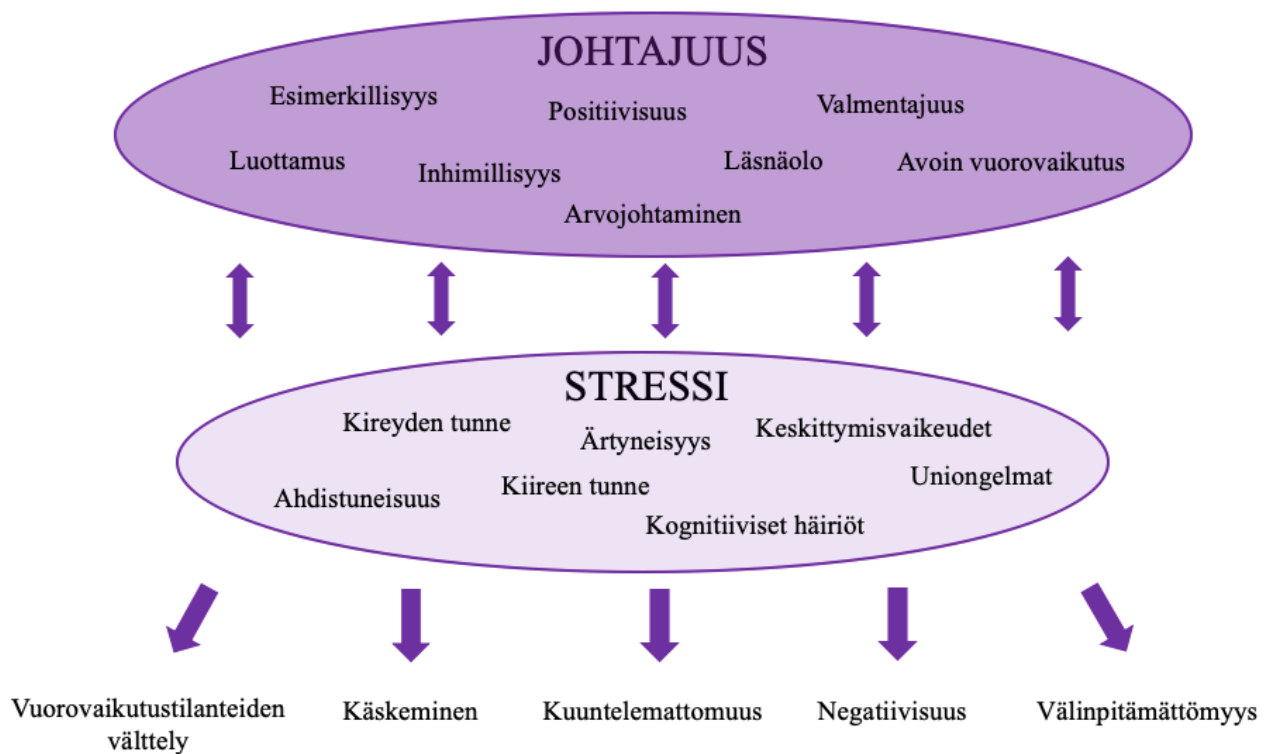
(Donaldson-Feilder ym. 2011, 5, 67, 77–78.) Tämän tutkielman tulosten mukaan stressi heikentää johtajan positiivisuutta selkeästi.

Stressi näyttää olevan varsin yleinen ilmiö johtajien keskuudessa. Yli puolet vastaajista oli kokenut stressiä viimeisen puolen vuoden aikana. Tulokset ovat linjassa Vuoden 2018 työolotutkimuksen kanssa, jossa ilmeni, että yli puolet palkansaajista kokee vakavan työuupumuksen selvänä vaarana työssään (Tilastokeskus 2019, 345). Erityisesti johtajien stressi on työyhteisön kannalta vaarallista, sillä stressitilanteissa johtajat ovat taipuvaisempia tekemään hieman epäeettisempiä valintoja kuin normaalisti tekisivät (Selart & Johansen 2011, 137–139).

Tutkielman tulosten perusteella voidaankin sanoa, että johtajuus nähdään palvelutehtävänä, jonka tarkoituksena on varmistaa alaisille mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet. Omaa roolia tuodaan esille oman esimerkin avulla ja muun muassa vuorovaikutustilanteissa keskustelemalla, ajankäyttöä ja resursseja suuntaamalla sekä kiittämällä ja antamalla positiivista palautetta ja vastuuta. Tulokset osoittavat myös, että suomalaisen johtajat yhdistävät tavoitettavuuden ja läsnäolon johtajan esimerkilliseen toimintaan. Kuitenkin stressin koetaan haittaavan juuri läsnäoloa. Lisäksi johtajat antavat keskusteluille vähemmän aikaa ja vuorovaikutustilanteisiin hakeudutaan vähemmän. Myös epäviralliset keskustelut alaisten kanssa vähenevät. Huolestuttavaa on se, että suomalaiset johtajat kokevat stressin heijastuvan eniten juuri kuuntelemiseen, jonka johtajat mieltävät tärkeäksi ja osa jopa tärkeimmäksi vuorovaikutustaidoksi työssään. Lisäksi johtajat käyttäytyvät stressaantuneina osittain omien arvojensa vastaisesti vältellessään vuorovaikutustilanteita, kuunnellessaan huonommin ja siirtyvänsä valmentajan roolista käskijän ja ohjeistajan rooliin. Tutkielman tuloksista selviää, että johtajat kokevat johtajakoulutuksen ja kokemuksen auttavan stressinhallinnassa. Yrityksissä olisikin huomioitava riittävä koulutus johtajille, sillä myös aikaisemman tutkimuksen (Theorell ym. 2001 Hakanen & Perhoniemi mukaan 67) mukaan johtajan psykososiaalisia valmiuksia lisäävä koulutus vähentää myös alaisten kokemaa stressiä sekä parantaa henkilöstön kokemusta vaikutusmahdollisuuksistaan.

Tässä tutkielmassa modernia johtajuutta tarkasteltiin erityisesti autenttisen ja eettisen johtajuusteorioiden näkökulmasta. Autenttisen johtajuuden keskeiset elementit ovat itsetuntemus, läpinäkyvyys, sisäistetty moraalikäsitys ja tiedon tasapainoinen arviointi (Walumbwa ym. 2008, 95). Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että stressi vaikeuttaa autenttisen johtajuuden toteutumista monella tapaa; viestinnän läpinäkyvyys on johtajan stressin vuoksi heikompa, kun vuorovaikutustilanteissa ollaan sulkeutuneempia ja päätöksiä tehdään nopeammin. Stressin

aiheuttama nopeus viestinnässä ja kuuntelemisen heikkeneminen vaikeuttavat todennäköisesti myös tiedon tasapainoista arviointia. Tulokset kertovat myös, että oman stressin heijastumista työyhteisöön on jokseenkin vaikea arvioida, mikä tarkoittaa, että stressitilanteessa itsetuntemus mahdollisesti heikkenee. Toisaalta johtajan itsetuntemukseen liittyy vahvasti myös omien arvojen, identiteetin, tunteiden, tavoitteiden ja motiivien aito havainnoiminen ja tunnistaminen (Avolio & Gardner 2005, 318), ja tämän tutkielman tulokset kertovat, että johtajat tunnistavat hyvin omia arvojaan ja tavoitteitaan vuorovaikutussuhteissa. Vaikka suomalaista johtajuutta tarkasteltaisiin pelkästään eettisen johtajuusteorian kautta, jossa itsetuntemuksella ei ole vahvaa roolia, vaan päätöksiä punnitaan enemmänkin yhteisön ja yhteisen hyvän kannalta (Brown & Treviño 2006, 599), tutkielman tulosten mukaan stressi heikentää myös organisaation yhteistä toimintaa ja ilmapiiriä, kun johtaja toimii kärsimättömämmin ja päätöksiä tehdään ilman kaikkien osapuolten onnistunutta kuuntelemista. Kaikesta tästä voimme päätellä, että stressi aiheuttaa johtajan työhön ennemminkin suurta arvoriistiriitaa, kun johtajat toimivat stressin vuoksi arvojensa vastaisesti. Myös muut aikaisemmin kerrotut tutkielman tulokset ja niistä kumpuavat havainnot tukevat päätelmää arvoriistiriidasta. Kuvioon 7 on avattu tutkielman tuloksista esiin nousevaa suurempaa ilmiötä, eli sitä, kuinka stressi heijastuu moderniin johtajuuteen ja sen arvoihin käytännössä.



Kuvio 7. Stressin heijastuminen moderniin johtajuuteen.

Ylimpään soikioon on avattu tutkielman tulosten mukaisia, modernin johtajuuden kannalta oleellisia ilmiöitä ja tekoja, eli sitä kuinka johtajat perustavat työnsä muun muassa positiivisuudelle, valmentajuudelle ja esimerkillisyydelle. Seuraavaan eli stressisoikioon on koottuna tuloksista nousevia stressin oireita ja tuntemuksia, joita suomalaisella johtajalla on. Näiden kahden, johtajuuden ja stressin, vuorovaikutus on kuvattu kaksisuuntaisilla nuolilla selventämään stressin ja johtajuuden kontekstuaalista, vuorovaikutuksellista ja alati muuttuvaa suhdetta.

Kuvion alareunaan on yleistäen koottu tutkielman tuloksissa ilmenneet toiminnot, joita stressi johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin heijastaa. Stressiä voidaan ajatella ikään kuin suodattimena, jonka läpi ihannejohtajan tavoitteet ja toimintamallit kulkevat. Stressi heijastuu vuorovaikutukseen ja organisaatiokulttuuriin niin, että johtajien toiminta vaihtuu avoimesta vuorovaikutuksesta vuorovaikutustilanteiden välttelyyn, valmentajuudesta käskemiseen, kuuntelemisesta kuuntelemattomuuteen, positiivisuudesta negatiivisuuteen ja läsnäolosta välinpitämättömyyteen. Kuviota tarkastellessa on tietenkin muistettava tilanne- ja yksilösidosteisuus, sillä stressin kokemus on yksilöllistä ja yksilön käyttämät stressinhallinakeinot voivat lieventää stressireaktiota (Manka 2015).

Kuviossa 7 havainnollistetut tämän tutkielman tulokset auttavat ymmärtämään sitä laajaa yhteiskunnallista ilmiötä, joka stressiin liittyy: johtajat joutuvat stressin myötä suuren arvoriididien keskelle, kun toisaalta johtajaan keskittyvät ihanteet asettavat suuria odotuksia johtajan työlle, ja silti johtajat painivat kiireen ja stressin kanssa jokapäiväisessä työssään. Stressi puolestaan heijastuu juuri näihin ihannejohtajan odotuksiin ja aiheuttaa sellaista käyttäytymistä, joka on ristiriidassa johtajan omia arvoja ja tavoitteita kohtaan. Vuorovaikutuksen avoimuuden heikkeneminen saattaa aiheuttaa myös suoraan ongelmia johtajan työlle, sillä onnistunut vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä johtajan työkaluista ja vuorovaikutusosaamisen keskeisessä asemassa johtajan ammatillisessa kompetenssissa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175–176). Stressin synnyttämä arvoriididi voi oireilla myös alaisille ja aiheuttaa ristiriitaisia tunteita sekä kokemuksen johtajan epäaidosta käyttäytymisestä, jolloin johtajan asema itsessään tuntuu epäuskottavalta. Aikaisempi tutkimus (Sidani & Rowe 2018, 631–634) on osoittanut, että alaiset arvioivat tiedostamatta johtajan autenttisuutta ja sitä, uskovatko he johtajan toimivan aidosti. Johtajuus syntyy, kun alaiset uskovat johtajan käytöksen olevan totta, kun taas epäaitous johtajan käytöksessä synnyttää alaisissa ristiriitaisia tunteita (Sidani & Rowe 2018, 631–634).

Kokonaisuudessaan tuloksista voidaan päätellä, että stressi aiheuttaa suomalaisille johtajille kuormitusta, joka oireilee vuorovaikutustilanteisiin ja samalla luo johtajan työlle ristiriidan, jossa omat arvot ja tavoitteet työlle törmäävät stressin oireiden ja seurausten kanssa. Pitkään jatkuva ristiriitatilanne saattaa kuormittaa johtajaa stressin lisäksi entisestään, kun stressin takia työssä joutuu toimimaan omien arvojen vastaisesti. Tällä kaikella voi olla vaikutusta alaisten työhyvinvoinnin lisäksi myös johtajan hyvinvoinnille. On myös todennäköistä, että stressi ja ahdistus lisääntyvät entisestään, kun omaa johtamistyötä ei pystykään toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla. On muistettava, että Lazaruksen ja Folkmanin (1984, 19) määritelmän mukaan stressiä esiintyy, kun yksilöön kohdistuvat vaatimukset ylittävät henkilön voimavarat tai verottavat niitä liikaa. Tämän tutkielman tulokset kertovatkin yksiselitteisesti, että stressi heikentää johtajan kykyä olla vuorovaikutuksessa, ja koska vuorovaikutuksen onnistuminen on johtajan työssä tärkeää, stressin aiheuttama työstä suoriutumisen heikkeneminen kuormittaa johtajia entisestään. Tuloksena on noidankehä, jossa stressi lisää stressiä välillisesti epäonnistuneiden vuorovaikutustilanteiden myötä.

7.2 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Aihevalinta tutkielmaan on yhteiskunnallisesti ajankohtainen, sillä yritysmaailman kiihtyvä tahti ja talouden yllättävät käännteet asettavat johtajien paineen- ja stressinsietokyvyn koetukselle. Lisäksi organisaatioissa yrityksissä painotetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta, jaettua johtajuutta ja työyhteisön avoimuutta, ja näissä kaikissa edellä mainituissa moderni johtajuus on keskeinen työkalu onnistumiseen. Perinteisen käskyttämisen ja asioiden johtamisen tilalle on tullut moderni johtajuus, jossa johtajan tehtävä on kannustaa ja motivoida alaisiaan. Stressin heijastumista kannustamiseen ja motivointiin ei voi kuitenkaan sivuuttaa ja tämä tutkielma auttaa osaltaan ymmärtämään stressin monikerroksisia vaikutuksia. Tulevaisuudessa on löydettävä johtajille yhä parempia keinoja stressinhallintaan ja siksi esimerkiksi johtajakoulutuksessa on yhä kiinnitettävä huomiota stressin oireisiin ja vaikutuksiin.

Tutkielman aihe on ajankohtainen myös siksi, että nyky-yhteiskunnassamme on meneillään työn murros erityisesti digitaalisuuden lisääntyessä. Tekniikan korvattessa suorittavia työtehtäviä vuorovaikutuksen ja ihmissuhdetaitojen merkitys korostuu entisestään. Lisäksi johtajalta vaaditaan erilaisia taitoja kuin aikaisemmin, mutta silti työn suorittamisen tapa on muuttunut verrattain vähän. Yhteiskunnallisessa keskustelussa on käyty väittelyä esimerkiksi työajan pituuden vaikutuksesta työyhteisön tehokkuuteen. Juha Sipilän hallituksen ajama kilpailukykysojmus pidensi suomalaisten

työaikaa 24 tuntia vuodessa, kun taas nykyinen pääministeri Sanna Marin on avannut keskustelun työpäivien lyhentämisestä kuuteen tuntiin. Lyhennystä on perusteltu muun muassa sillä, että pitkien työpäivien aiheuttama väsymys syö asiantuntijatyössä tehokkuutta. Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston vuonna 2013 julkaiseman tutkimuksen mukaan työtuntien määrä olikin toiseksi yleisin syy suomalaisten työntekijöiden kokemalle stressille.

Myös vuorovaikutuksen tutkimuksen kannalta tämä tutkielma avaa uusia keskusteluja johtajan tuntemusten, tunteiden ja vuorovaikutuksen merkityksestä. Vaikka tunteiden tarttuminen on tunnistettu jo laajasti tieteen parissa, on silti stressin heijastumista organisaatiokulttuuriin ja johtajan työhön tutkittu verrattain vähän. Vuorovaikutustutkimus on keskittynyt teoriatasossa suurelta osin onnistuneen vuorovaikutuksen tuomiin etuihin ja stressitutkimus on kiinnostunut ensisijaisesti stressin terveyttä ja hyvinvointia haittaavista oireista. Kuitenkin johtajan stressillä on merkitystä sekä johtajan itsensä että koko työyhteisön kannalta ja siksi tutkielman aihevalinta on onnistunut. Lisäksi lähestyminen juuri johtajan oman kokemuksen kautta oli poikkeuksellinen, kun yleensä tilannetta on kartoitettu työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielman kirjallisuusosioon valittu teoriatausta antoi hyvän pohjan tutkielman toteuttamiselle, kun vuorovaikutusta ja johtajan työtä lähestyttiin nimenomaan johtajan aktiivisen toiminnan ja tekojen kautta. Lisäksi autenttinen johtajuus ja eettinen johtajuus edustavat johtajuusteorioiden uusinta tutkimusta.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan ratkaisujaan ja työn luotettavuutta koko tutkimuksen ajan. Tämän tutkielman osalta reliabiliteettia ja validiteettia puoltavat tutkielman toteutuksen läpinäkyvä toteutus ja raportointi. Koko tutkimusprosessi on avattu aina aineiston keruumenetelmästä analyysissä nouseviin teemoihin asti.

Tämän tutkielman aineistonkeruunäkökulmaksi käytetty kyselylomake on toistettavissa sellaisenaan, mikäli tutkimus halutaan tehdä uudelleen. Tutkimusmenetelmäksi olisi voitu myös valita esimerkiksi teemahaastattelu samalla kysymysrungolla, jolloin olisi ollut mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, mikäli esitetty kysymys on ymmärretty väärin. Kuitenkin tämän tutkielman suuri vastaajamäärä häiventää yksittäisten mahdollisten väärinymmärrysten aiheuttamia, ohi kysymyksen menneitä vastauksia ja vastausten samankaltaisuudesta voidaan päätellä, että kysymysten asettelu oli tässä tutkielmassa onnistunut. Lisäksi anonymisti toteutettu kysely mahdollisti myös arkaluontoisten stressin oireiden paljastamisen tutkielman aineistoksi. Koska haastattelutilanne on aina kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta omilla identiteeteillään, arkaluontoisista paljastuksista

mahdollisesti aiheutuva imagokriisi olisi voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, vaikka anonymiteetti olisikin ollut luvattu haastattelututkimusta tehdessä.

Myös tämän tutkielman aineiston koko eli 88 vastaajaa, on tämän laatuksessa varteenotettava ja kattava määrä, vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei aineiston koolla olekaan niin suurta merkitystä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vastaajien kattava määrä kuitenkin minimoi niitä riskejä, joita stressiä tutkiessa on otettava huomioon; stressin oireet ja kokemukset ovat yksilöllisiä, joten pieni vastaajamäärä olisi voinut tuottaa tutkielman reliabiliteetin kannalta ongelmallisia tuloksia antamalla liian kapeita vastauksia ja yksilöllisiä ilmiöitä. Nyt teemojen toistuminen vastauksissa antoi selkeää kuvaa siitä, millaisia heijastumia stressi voi vuorovaikutukseen ja organisaatiokulttuuriin teettää. Tutkielman aineiston analyysissä nousseet pääteemat alateemoineen ovat hyödynnettävissä myös muissa tutkimuksissa ja se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi analyysissä esiin nousevissa teemoissa toistuu samat ilmiöt kuin Likert-asteikoilla toteutetuissa kysymyksissä, jotka antavat luotettavaa näkemystä siitä, mihin suuntaan aiheesta olevat mielipiteet jakaantuvat.

Alasuutarin (2011) mukaan tutkimusprosessin loppu on toisen alku ja vastaukset tutkimusongelmaan herättävät aina uusia kysymyksiä. Niin kävi myös tämän tutkielman kohdalla, jossa tutkimusongelmaan saatiin selkeä vastaus, mutta lisäkysymyksiä heräsi muun muassa johtajan kokeman arvoriistiriidan suhteen. Aikaisemmassa tutkimuksessa onkin havaittu, että stressillä olisi yhteyttä huonompaan johtajuuteen (Harms ym. 2016) ja tämä tutkielma vahvistaa tuota tulosta merkittävästi, lisäten myös ymmärrystä johtajan kokeman stressin synnyttämästä suuremmasta arvoriistiriidasta ja työssä onnistumisen vaikeudesta. Sen lisäksi, että johtajan kokema stressi heijastuu vuorovaikutusta ja organisaatiokulttuuria heikentävästi, stressillä voi olla seuraus myös johtajan hyvinvointiin niin stressin aiheuttamien oireiden kuin stressin aiheuttaman työstä suoriutumisen heikkenemisen ja arvoriistiriidan myötä. Tätä on kuitenkin syytä tutkia lisää.

Koska tuloksissa ilmeni selkeästi, että johtajat kokevat stressin heikentävän ensimmäisenä alaisten kuuntelemista, tätä olisi syytä tutkia lisää. Lisätutkimuksen avulla voisi lisätä tietoisuutta kuuntelemisen tärkeydestä sekä selvittää vielä enemmän, millaisia ongelmia kuuntelemisen väheneminen koko työyhteisössä aiheuttaa. Myös johtajien kokema stressi itsessään olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle. Olisi syytä selvittää, mitkä tekijät erityisesti aiheuttavat johtajille stressiä ja kuinka noita stressitekijöitä voidaan ehkäistä. Vaikka koko työyhteisössä stressi voi heikentää työstä suoriutumista, tässä tutkielmassa havaitut monikerroksiset johtajan stressin heijastumat työyhteisöön

ja johtajan työhön antavat suuntaviivoja sille, että erityisesti johtajan kokemaan stressiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Vaikka tämä tutkielma osoittaakin selvästi, että johtajan kokema stressi heijastuu työyhteisöön ja sitä kautta muokkaa myös organisaatiokulttuuria, olisi hyvä myös lisätä tietoa tästä kyseisestä ilmiöstä. Aihetta voisi tutkia vertaamalla johtajan kokemuksia ja arvioita työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin johtajan stressitasosta sekä johtajan stressin heijastumisesta vuorovaikutukseen. Näin voitaisiin lisätä tietoa siitä, onko stressin peittäminen todella mahdollista, kuten osa johtajista arvioi sen olevan.

KIRJALLISUUS

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 01 September 13(6), 415–418.
- Ahola, K. & Lindholm, H. 2012. Mitä stressi on? Teoksessa (toim.) S. Toppinen-Tanner & K. Ahola *Kaikkea stressistä*. Tallinna: Työterveyslaitos.
- Ahola, K. Pulkki-Råback, L. Väänänen, A. 2012. Miten stressiä voi hallita? Teoksessa (toim.) S. Toppinen-Tanner & K. Ahola *Kaikkea stressistä*. Tallinna: Työterveyslaitos.
- Ala-Kortesmaa, S. 2015a Professional listening in legal context. *Acta Universitatis Tamperensis* 2101. Tampereen yliopisto. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Ala-Kortesmaa, S. 2015b. Ammatillinen kuunteleminen oikeudellisessa kontekstissa. *Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015*, 166–173.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Asmuß, B. 2008. Performance Appraisal Interviews: Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, October 45(4), 408–429.
- Avolio, B. & Gardner, W. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315–338.
- Baron, L. 2016. Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology* 31(1), 296–311.
- Braun, C., Avital, M. & Martz, B. 2012. Action-centered team leadership influences more than performance. *Team Performance Management: An International Journal* 18(3/4), 176-195.
- Brown, B. *Rohkaiseva johtaja*. 2019. Helsinki: Viisas elämä.

- Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Brown, M. & Treviño, L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.
- Donaldson-Feilder, E., Yarker, J. & Lewis, R. 2011. *Preventing Stress in Organizations. How to Develop Positive Managers*. Singapore: John Wiley & Sons Ltd.
- Egleston, D., Castelli, P.A. & Marx, T.G. 2016. Developing, validating and testing a model of reflective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.38(7), 886–896.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan työturvallisuusvirasto. <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>. Viitattu 20.3.2020.
- Frantz, T. & Jain, A. 2016. Relating CEO leadership behavior and organization culture in the Indian context. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 746–764.
- Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten suhteiden ääriviivoja. *Puhe ja kieli* 30(1), 3–19.
- Hakanen, J & Perhoniemi, R. 2012. *Tarttuuko stressi? Teoksessa (toim.) S. Toppinen-Tanner & K. Ahola Kaikkea stressistä*. Tallinna: Työterveyslaitos.
- Harms, P.D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. 2016. Leadership and stress: A meta-analytic review, *The Leadership Quarterly* 28, 178–194.
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015*, 135–151.

Johansson, C., Miller, V.D. & Hamrin, S. 2013. Conceptualizing communicative leadership. A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147–165.

Joseph, D., Dhanani, L., Shen, W., McHugh, B. & McCord, M. 2015. Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly* 26, 558–577.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WSOYpro.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., Virtanen, S. Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista, 2013. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Kalimo, R. 1987. *Stressi ja sen voittaminen*. Juva: WSOY.

Kouzes, J. & Posner, B. 2012. *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. Fifth edition. San Francisco: Jossey Bass.

Lazarus, R. & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.

Lappalainen, P. 2015. Työelämätaidot – Esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Raportit ja selvitykset 47. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Lappalainen, P 2016. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Teoksessa (toim.) E. Juholin. *Eettinen viestintä*. Helsinki: Procomma academic.

Lyons, J. & Schenider, T. 2009. The effects of leadership style on stress outcomes. *The leadership Quarterly* 20, 737–748.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa? Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mullins, L.J. & Christy, G. 2010. Management & organisational behaviour. Ninth edition. Harlow: Pearson education limited.

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus, 17(3).

Raj, S. 2015. An Agenda for Building Vigorous Organisation of the Future. Authentic Leadership, 5(2), 99–104.

Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne, 191–217. Tampere: Tampere University Press.

Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä – Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2005, 32-46.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Rydenfelt, H. 2014. Eettinen ennakointi. Teoksessa (toim.) V. Luoma-aho. Särkymätön viestintä. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.

Räsänen, P. & Sarpila, O. Internet-lomake vai ei? Teoksessa (toim.) S.-M., Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka. Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.

Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Selart, M. & Johansen S.T. 2011. Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Leadership Stress. *Journal of Business Ethics*, 99, 129–143.

Sidani, Y. & Rowe, W. 2018. A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636.

Tamminen, N. & Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Opas 32. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Tilastokeskus. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. (toim. Sutela, H., Pärnänen, A. & M. Keyriläinen.

https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Viitattu 15.2.2020.

Taylor, C. M., Cornelius, C., J. & Colvin, K. 2014. Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566–583.

Thiel, C., Griffith, J. & Connelly, S. 2015. Leader–Follower Interpersonal Emotion Management: Managing Stress by Person-Focused and Emotion-Focused Emotion Management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 5–20.

Tsai, Y. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsuojelurahasto. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=117357>. Viitattu 30.3.2020.

Yaffe, T. & Kark, R. 2011. Leading by Example: The Case of Leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 806–826.

Yle. Sairausloma voi venyä vuoden mittaiseksi – alle 35-vuotiaat nuoret ovat mielenterveysongelmien tilastojen kärjessä (toim.) Merja Siirilä. <https://yle.fi/uutiset/3-11191722>. Viitattu 30.3.2020.

- Vuuren, M., Jong, M. & Seydel, E. 2007. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 116–128.
- Välikoski, T-R. 2014. Kuuntelemisen taito. Teoksessa (toim.) V. Luoma-aho. Särkymätön viestintä. Helsinki: ProComma Academic.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. 2018. Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.

LIITTEET

LIITE 1. Google Forms -kyselylomake

Vuorovaikutustaidot ja työyhteisö



Työyhteisö rakentuu sen sisällä olevista vuorovaikutussuhteista. Toivon, että tässä osiossa vastaat oman mielipiteesi ja kokemuksesi mukaan.

Kuinka tärkeä organisaatiokulttuurin rakentaja koet olevasi johtajana/esimiehenä?

	1	2	3	4	5	
En lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tärkein

Kuvaile minkälainen keskustelukulttuuri työyhteisössäsi on?

Pitkä vastausteksti

Mitä vuorovaikutustaitoja pidät keskeisimpinä työssäsi johtajana/esimiehenä? Kerro miksi?

Pitkä vastausteksti



Koetko, että alaisesi luottavat sinuun? Kerro miten asia ilmenee käytännössä.

Pitkä vastausteksti

Johtajan esimerkkinä toimiminen



Eräiden teorioiden mukaan johtajan toiminta toimii esimerkkinä alaisille. Toivon, että tässä osiossa vastaat oman mielipiteesi ja kokemuksesi mukaan.

Ohjaako työtäsi selkeät arvot? Kerro, mitä nämä arvot ovat?

Pitkä vastausteksti

Millä käytännön toimilla viestit arvoistasi alaisillesi?

Pitkä vastausteksti

Käyttökseni johtajana toimii esimerkkinä alaisilleni.

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

Kerro miten mielestäsi johtaja voi toimia esimerkkinä työyhteisössä käytännössä?

Pitkä vastausteksti

Stressi



Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

Oletko tuntenut yllä kuvattua stressiä viimeisen kuuden kuukauden aikana?

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

Kuvaile mahdollisen kokemasi stressin oireita.

Pitkä vastausteksti



Muuttuuko käytöksesi vuorovaikutustilanteissa, kun olet stressaantunut? Jos kyllä, kerro miten? Voit kirjoittaa myös esimerkin muistamastasi tilanteesta.

Pitkä vastausteksti

Vastaa väittämään: Kokemani stressi välittyy olemukseni ja toimintani kautta työyhteisöön

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

Perustele vielä edellisen väittämän vastauksesi. (Miten stressisi välittyy / ei välity työyhteisöön?)

Pitkä vastausteksti

Varsinainen kysely päättyy tähän. Siirry vielä taustakysymyksiin painamalla "Seuraava". Vastaukset tallennetaan vasta taustakysymysten jälkeen.

Kuvaus (valinnainen)

Taustakysymykset



Nämä kysymykset ovat pakollisia

Olen



- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ En halua vastata

Ikä



- ☐ alle 25
- ☐ 25-35
- ☐ 36-45
- ☐ yli 45
- ☐ En halua vastata

Alaisteni määrä (sekä suorat alaiset, että muut)



- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-50
- ☐ yli 50
- ☐ Muu...

LIITE 2.

Aineistosta nousseet pääteemat ja alateemat

Arvot	rehellisyys avoimuus luottamus tasapuolisuus asiakaslähtöisyys rohkeus nöyryys vapaus inhimillisyys uudistuminen organisaatio
Arvoviestintä	toiminta esimerkki palaute kiittäminen vastuun antaminen sanoittaminen keskustelut johdonmukaisuus organisaatioviestintä mittarit prosessit
Organisaatiokulttuuri	lähestyttävyys inhimillisyys käytännön tekeminen avoimuus keskustelukulttuuri mielipiteiden ilmaisu kahvikeskustelut esimerkillisyys palvelevuus johdonmukaisuus
Luottamus	tuki salaisuudet henkilökohtaisuus keskustelut palautteet oma-aloitteisuus

rohkeus
pitkäjänteisyys

Vuorovaikutus

kuunteleminen
merkityksellisyys
aktiivisuus
vastavuoroisuus
tuki
kunnioitus
empatia
tunteet
valmentavuus
esimerkillisyys
selkeys
argumentointi
tiedottaminen
esiintyminen
toiminta
kirjoittaminen
dialogi
kannustaminen
motivoiminen

Stressi

unihäiriöt
vapaa-aika
fysiologiset oireet
psykkiset oireet
hetkellisyys
kokemus
huumori
kuuntelemattomuus
reaktiivisuus
tunteettomuus
kärsimättömyys
ylivertaisuus
poissaolo
kognitiiviset häiriöt
